



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DE  
ENSENADA, BAJA CALIFORNIA, MEXICO.**

**TESIS QUE  
PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA**

**INDIRA ISABEL JIMENEZ INCHIMA**

**Ensenada, B. C.**

**Febrero de 2011**

## CONSTANCIA DE APROBACION

Director de la Tesis: \_\_\_\_\_

  
Dr. José Gabriel Ruiz Andrade

Aprobado por los integrantes del sínodo:

1-

  
Dra. Gisela Pineda García

2-

  
Dra. Omaira Cécilia Martínez Moreno

***A mi esposo Carlos, por su amor  
y apoyo incondicional***

## **Agradecimientos**

A la prestigiosa Universidad Autónoma de Baja California por haberme brindado la oportunidad de ascender en mi crecimiento personal e intelectual.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por el apoyo económico brindado para los estudios de esta maestría.

Al personal académico de posgrado que contribuyó con sus conocimientos en mi formación profesional. Especialmente a mi director de Tesis Dr. Gabriel Ruiz por su ayuda, apoyo y tiempo brindado en la realización de este trabajo.

A los miembros de mi comité revisor, la Dra. Gisela Pineda García y la Dra. Omaira Cecilia Martínez, por sus aportes, comentarios, recomendaciones y tiempo dedicado que permitieron el mejoramiento de este trabajo.

A todas las personas que me apoyaron con su conocimiento en el desarrollo y culminación de esta tesis, en especial a los Maestros: Sonia Maldonado, Julio Cano, la Dra. Andrea Spears Kirkland y la Dra. María Concepción Ramírez.

A los hoteles de la ciudad de Ensenada, Baja California, México, por su buena disposición y confianza, al suministrarme la información para el desarrollo de esta investigación.

A México, por abrirme las puertas y darme la oportunidad de conocer su cultura y su maravillosa gente.

## Resumen

La competitividad en el mundo moderno juega un papel fundamental en el desarrollo y sostenibilidad de las empresas. Es por ello que el presente estudio pretende identificar específicamente en el sector hotelero de Ensenada, si determinados factores (capacidad de mercadotecnia, capacidad emprendedora e innovación organizacional) están explicando la competitividad sostenible de los hoteles de la ciudad. El instrumento de medición utilizado fue una encuesta con escala tipo Likert compuesto por noventa y cuatro reactivos, dirigida a los gerentes de los hoteles. Los resultados obtenidos en esta investigación muestran que existe una relación positiva y directa entre la variable capacidad de mercadotecnia y competitividad sostenible, al presentar una relación significativa  $.498^{**}$ . Asimismo, se demuestra que existe una relación directa y positiva entre la innovación organizacional y competitividad sostenible con un coeficiente de correlación de  $.564^{**}$ . Finalmente se encontró que la capacidad emprendedora está relacionada de manera poco significativa con la competitividad sostenible de las empresas hoteleras de Ensenada, pues se obtuvo un coeficiente de correlación de  $.220$ . El estudio concluye sugiriendo la aplicación del instrumento en otro periodo, con el fin de avanzar en el conocimiento del comportamiento de las variables independientes y dependiente, consideradas en el presente estudio y de esta manera obtener un estudio longitudinal, que permita contrastar los resultados en diferentes momentos.

Palabras claves: competitividad sostenible, empresas hoteleras; turismo.

## **Abstract**

Competitiveness in the modern world plays a key role in the development and sustainability of companies. For this reason, the aim of this work is to determine, specifically for the hotel sector of Ensenada, if specific factors such as marketing capability, entrepreneurship and organizational innovation, are enough to explain the sustainable competitiveness of the city's hotels. The measuring instrument used was a survey based on a Likert-type scale consisting of ninety four items; this survey was directed to hotel managers. The results of this investigation show a positive and direct relationship between marketing capability and sustainable competitiveness, with a significant correlation of .498\*\*. Similarly, results show a positive and direct relationship between organizational innovation and sustainable competitiveness with a correlation coefficient of .564\*\*. Finally, this study found that entrepreneurship is weakly related to sustainable competitiveness because results show a correlation coefficient of only .220. The study concludes by suggesting the application of the above-described instrument during different periods in the year to enhance the understanding of the behavior of independent and dependent variables considered in this study and, thereby, to obtain a longitudinal study that allows comparing the results at different times.

Key words: sustainable competitiveness, hotel companies; tourism.

## Tabla de Contenido

Introducción	1
Capítulo 1. Marco Teórico	12
1.1 Estudios realizados	12
1.2 Relación de variables	16
1.2.1 Competitividad y mercadotecnia	16
1.2.1.1 Estrategias de mercadotecnia	17
1.2.1.2 Competitividad, mercadotecnia y turismo	21
1.2.2 Competitividad y capacidad emprendedora	22
1.2.3 Competitividad e innovación organizacional	23
1.3 Competitividad en el sector turístico	25
1.4 Competitividad en el sector hotelero	25
1.5 Marco contextual	28
1.5.1 Contexto internacional	28
1.5.2 Contexto nacional - México	31
1.5.3 Contexto regional - Baja California	36
1.5.4 Contexto local - Ensenada	40
1.5.4.1 Sector hotelero	44
Capítulo 2. Metodología	51
2.1 Introducción	51
2.2 Tipo de investigación	51
2.3 Horizonte temporal y espacial	51
2.4 Descripción de la población y la muestra	52
2.5 Instrumento de medición	54
2.6 Operacionalización de las variables	54
2.7 Aplicación del instrumento de medición	56
2.8 Procedimiento de aplicación	56
2.9 Validez y confiabilidad del instrumento utilizado	57
2.9.1 Validez del instrumento	57
2.9.2 Análisis de confiabilidad	59
Capítulo 3. Análisis de resultados	62
3.1 Resultados descriptivos	62
3.2 Pruebas de hipótesis	76
Capítulo 4. Discusión y conclusiones generales	79
4.1 Hallazgos	80
4.2 Investigaciones futuras	81
Anexos	82
Anexo 1: Instrumento de medición	83
Referencias	87

## Lista de Tablas

Tabla 1.1	Radiografía actual del Turismo de Ensenada	42
Tabla 1.2.	Análisis FODA de Ensenada	43
Tabla 1.3.	Lista de Hoteles de Ensenada Baja California	48
Tabla 2.1.	Clasificación de la muestra de acuerdo al tamaño	53
Tabla 2.2.	Promedio de edad de los encuestados	53
Tabla 2.3.	Género de los encuestados	53
Tabla 2.4.	Grado de estudios de los encuestados	54
Tabla 2.5.	Operacionalización de las variables	55
Tabla 2.6.	Confiabilidad del instrumento general	60
Tabla 2.7.	Confiabilidad de la variable Capacidad emprendedora	60
Tabla 2.8.	Confiabilidad de la variable Capacidad de mercadotecnia	60
Tabla 2.9.	Confiabilidad de la variable Innovación organizacional	61
Tabla 2.10.	Confiabilidad de la variable Competitividad	61
Tabla 3.1.	Descripción de la capacidad emprendedora	62
Tabla 3.2.	Descripción de la Capacidad de innovación	63
Tabla 3.3.	Descripción de la toma de riesgos	63
Tabla 3.4.	Descripción de la pro actividad	64
Tabla 3.5.	Descripción de la capacidad de mercadotecnia	65
Tabla 3.6.	Descripción del servicio al consumidor	65
Tabla 3.7.	Descripción de la efectividad de las actividades promocionales	66
Tabla 3.8.	Descripción de la calidad de los empleados	67
Tabla 3.9.	Descripción de la fortaleza de la cadena de distribución	67
Tabla 3.10.	Descripción de los recursos comprometidos para la publicidad	68
Tabla 3.11.	Descripción de la investigación en mercadotecnia	69
Tabla 3.12.	Descripción de la habilidad para diferenciar servicios	69
Tabla 3.13.	Descripción de la velocidad de introducción de servicio	70
Tabla 3.14.	Descripción de la innovación organizacional	71
Tabla 3.15.	Descripción de la innovación de servicio	72
Tabla 3.16.	Descripción de la innovación de proceso	72
Tabla 3.17.	Descripción de la innovación en mercadotecnia	73
Tabla 3.18.	Descripción de la competitividad	74
Tabla 3.19.	Descripción de la rentabilidad	74
Tabla 3.20.	Descripción de la satisfacción al consumidor	75
Tabla 3.21.	Descripción de la participación en el mercado	75
Tabla 3.22.	Descripción de la inimitabilidad de la estrategia competitiva y de las capacidades distintivas en las que está fundada la estrategia	76
Tabla 3.23.	Correlación bivariada de Pearson entre las variables del modelo	77
Tabla 3.24.	Correlación parcial entre capacidad emprendedora, capacidad de mercadotecnia e innovación organizacional	78

## Lista de Gráficos

Número		Página
Gráfico 1.1	Participación de establecimientos hoteleros por municipios	44
Gráfico 1.2.	Participación en la oferta hotelera por municipio – por cuartos	45
Gráfico 1.3.	Ocupación hotelera por municipio	46
Gráfico 1.4.	Establecimientos por categorías – Hoteles y Moteles	47
Gráfico 1.5.	Clasificación de los hoteles de Ensenada por categoría	49
Gráfico 1.6.	Comportamiento de la ocupación hotelera – Ensenada	49
Gráfico 1.7.	Comparación de ocupación hotelera – Ensenada	50

## Lista de Figuras

Número		Página
Figura 1.	Matriz de Congruencia	10
Figura 3.1.	Correlación significativa entre variables	78

## Introducción

El estudio que se presenta a continuación pretende identificar la relación que existe entre la capacidad emprendedora, capacidad de mercadotecnia y la innovación organizacional; así como la competitividad sostenible en las empresas hoteleras de la ciudad de Ensenada, Baja California, México.

El turismo es un sector importante desde el punto de vista económico, ya que es una actividad de 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, como por ejemplo: 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.

El mundo se ha convertido en una comunidad global, que abre lugares al turismo, inimaginables hace unas décadas, y que a la vez se ha convertido en un negocio global cuyo mercado de expansión cubre prácticamente todos los lugares y destinos (Kotler, Bowen y Makens, 1997). En este mismo sentido la Organización Mundial de Turismo en 2010 (en adelante OMT) afirma:

Los destinos en todo el mundo registran un total de 600 millones de llegadas. Llegadas de turistas en el mundo y por cada región es el mejor indicador de tendencia, los números indican que pasaron de de 800 a 900 millones en dos años. En 2007, se estima que las llegadas de turistas internacionales aumentaron un 6 %, con lo que se ha conseguido

una nueva marca: cerca de 900 millones de llegadas (un resultado impresionante habida cuenta de que tan sólo dos años antes se había alcanzado el máximo histórico de 800 millones). Ello supone cerca de 52 millones de llegadas más que en 2006, una cifra muy superior al volumen total de Oriente Medio o África. De hecho, el turismo mundial gozó en 2007 del cuarto año consecutivo de crecimiento por encima de la media prevista a largo plazo (4.1 %) con un sorprendente índice de crecimiento superior (5.5 %) a los registrados en 2005 y 2006 (s.p.).

El turismo hoy en día afecta a todos los continentes, países y ciudades. La economía se ve afectada bien por los individuos que viajan fuera del país (disminución de divisas por el gasto efectuado en esos lugares), o bien por la exportación de servicios turísticos.

Asimismo, es importante señalar, como explica Robinson (2003) que el turismo está cambiando; poca gente viajaba al extranjero, y cuando lo hacía, sus destinos eran sitios familiares y por lo general de fácil acceso; a los lugares más alejados solían ir en grupo. Hoy, el turista es más autónomo, exigente y planifica en muchas ocasiones por sí sólo sus vacaciones. Al respecto, algunos autores señalan que:

Para atraer a los turistas, los destinos deben responder a las necesidades turísticas básicas de costo, comodidad y conveniencia. Los turistas, como otros consumidores, comparan los costos con los beneficios que ofrecen los destinos turísticos específicos, es decir, comparan la inversión de tiempo, esfuerzo y recursos con una retribución razonable, experiencia, diversión, descanso y recuerdos. La comodidad tiene varios significados en las decisiones turísticas: el tiempo requerido para transportarse del aeropuerto al alojamiento, las barreras del idioma, aspectos sanitarios y de limpieza, accesos a sitios de interés (playas, atracciones, diversiones) y necesidades especiales (atención a los ancianos, incapacitados y niños, servicio dietético, servicio médico, servicio de fax y comunicaciones y alquiler de automóviles). La oportunidad abarca los factores de riesgo en los viajes, como los

disturbios civiles, la inestabilidad política, las fluctuaciones de la moneda, la seguridad y las condiciones sanitarias (Kotler, Bowen y Makens, 1997, p. 175).

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).

Es importante recalcar que el concepto de éxito competitivo, entendiendo este como la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos 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 función calidad, y será el único camino que permitirá ser competitivos y sostenibles a medio 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 (s.f.) afirma que la influencia más importante en la calidad de la competitividad de un producto turístico es la capacidad de satisfacer a las demandas de calidad de un turista que, como ya se mencionó anteriormente, cuentan 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.

Paralelamente (Martínez, 2006) afirma que si una organización desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, sin importar su actividad, debe implementar estrategias a través de acciones de análisis y decisiones formales

dentro de la estrategia de la empresa. Según el autor, lo anterior se hace necesario con el fin de sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de unidades que lo integran (manufactura, mercadotecnia, finanzas, etc.) encaminados a la maximización de la eficiencia global, e incrementar así, la competitividad de la empresa.

### **Planteamiento del problema**

En la actualidad el sector hotelero en Baja California presenta un preocupante comportamiento, la Secretaría de Turismo Nacional (en adelante SECTUR, 2007) 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.

Esto se ve reflejado en el índice de incidencia delictiva y violencia del Centro de investigación para el desarrollo (2009) que señala que Baja California ocupa el segundo lugar en este aspecto (61.06%, considerado un nivel alto) después del estado de Chihuahua.

Para 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 2008 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, 2009), reporta un descenso del -6.7% en la ocupación hotelera entre enero y febrero de 2009 con respecto al 2008.

Teniendo en cuenta todo 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.

Las preguntas que se plantearon para llevar a cabo la investigación, fueron las siguientes:

- ¿La capacidad de mercadotecnia incide en la competitividad sostenible de las empresas hoteleras de Ensenada?
- ¿La capacidad de emprendimiento incide en la competitividad sostenible de las empresas hoteleras de Ensenada?
- ¿La innovación organizacional incide en la competitividad sostenible de las empresas hoteleras de Ensenada?

### **Justificación**

De acuerdo con Hernández (2003, p.15) los criterios a tener en cuenta en una justificación son: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica.

Respecto a la conveniencia se puede mencionar que la presente investigación resulta pertinente con la realidad de la actividad turística de la ciudad de Ensenada, donde ha disminuido el flujo de turistas debido a diversos factores externos como por ejemplo la crisis económica mundial.

La presente investigación pretende servir de apoyo a empresas hoteleras de la ciudad de Ensenada, y 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 era conocer de cerca la realidad sobre la problemática del sector hotelero en la ciudad de Ensenada, la recolección 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.

Se han abordado teorías y bibliografía que soporten el propósito de la investigación, buscando con ello que los resultados que se obtengan, brinden apoyo a la generación y aplicación del conocimiento en el área de competitividad sostenible, en un sector relevante para la economía de la ciudad de Ensenada: el sector hotelero.

La investigación se basa en un modelo de competitividad sostenible desarrollado por investigadores de la Universidad de Oaxaca, Castillo (2006) para el sector hotelero de esa entidad. Por tanto, el modelo se adaptó a la realidad de la ciudad de Ensenada.

El presente estudio se hace aún más relevante debido a la presencia de factores que actualmente se presentan en la economía mexicana y que propician un entorno cada vez más complicado, como lo son: el desempleo, la crisis económica y la inseguridad.

Esta situación hace necesario contar con herramientas que contribuyan a la competitividad sostenible y más si se tiene en cuenta que este sector presenta una gran interacción y relación con el consumidor, y que esto puede contribuir a obtener una fuente importante de información para realizar estrategias, innovaciones o cualquier otro procedimiento en el marco de la competitividad.

La SECTURE (2009) ha estado comprometida con nuevos retos para mejorar las condiciones del sector hotelero, impulsando la aprobación de una buena imagen del estado y del país, con el apoyo de Relaciones Exteriores y Desarrollo Económico Federal y Estatal. Sin embargo, es importante para los hoteles de la localidad conocer qué estrategias les permiten alcanzar competitividad, para de esa forma obtener el éxito en su negocio.

Para el sector turístico de Ensenada, específicamente para las empresas hoteleras, es importante este estudio si desean ser más competitivas, pues les

permite conocer cómo lograr el desarrollo y sostenibilidad, permaneciendo con éxito en un mercado cada día más competitivo.

Los beneficiarios de este estudio serán las empresas hoteleras de Ensenada, porque les servirá como instrumento en la toma de decisiones de los directivos de la empresa, para conocer el panorama actual del mercado, identificar estrategias para ser más competitivos, a través de conocer sus debilidades y fortalezas, para hacerle frente a las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten.

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 a través de conocer sus debilidades y resolverlo con sus fortalezas, así como detectar sus amenazas para contrarrestarlas con sus oportunidades; a mediano plazo les va a permitir obtener los elementos para obtener una retroalimentación sobre las acciones aplicadas en el periodo del corto plazo; 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.

La investigación a realizar lleva consigo implicaciones prácticas, pues Ensenada, aunque es un municipio donde el turismo es un punto fundamental de su economía, existen pocos estudios acerca de competitividad en las empresas hoteleras, adicional a ello no existen escuelas especializadas en estudios de posgrados con relación al área de turismo. Por lo que esta investigación es valiosa y pertinente, dada las aportaciones que puede brindar al sector hotelero para determinar qué capacidades debe desarrollar para ser competitiva.

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 un hotel puede prevalecer y evaluar la medida en la que esta ventaja es defendible.

Es así como, ante la situación competitiva que prevalece actualmente en el sector empresarial hotelero, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores, es fundamental que se lleve cabo este tipo de estudio, que permita al sector hotelero de Ensenada identificar si se puede retomar el planteamiento de Castillo (2006), donde afirma que la capacidad de mercadotecnia, la capacidad emprendedora y la innovación organizacional sí determinan la competitividad hotelera.

### **Alcance**

El alcance de este estudio se limita al estudio del sector turístico de la ciudad de Ensenada, Baja California, específicamente en el sector hotelero. Para tal efecto, se realizan precisiones respecto al estudio de la capacidad de mercadotecnia, la capacidad emprendedora y la innovación organizacional, así como de la competitividad hotelera.

La investigación no pretende realizar juicios de valor sobre la actuación de los propietarios y/o administradores de los diferentes hoteles sujetos de análisis, ni establecer criterios propios del investigador, sino más bien, presentar los resultados de manera que se apeguen más a la realidad que se presenta, mediante un corte transversal en la actividad de dichos hoteles.

El alcance del estudio fue comprobar las hipótesis planteadas, mediante la aplicación del instrumento desarrollado para ello, de manera que la postura del investigador se contrastara con el hallazgo de los resultados encontrados.

La bibliografía citada permitió definir las variables que se consideran en la investigación para estudiar la competitividad sostenible en el sector hotelero.

## **Método**

El estudio es de tipo correlacional. Las hipótesis tienen como objetivo conocer si la capacidad emprendedora, la capacidad de mercadotecnia y la innovación organizacional (variables independientes) influyen sobre la competitividad sostenible (variable dependiente).

El método que se empleó para la recolección y análisis de los datos es de tipo cuantitativo. El instrumento de medición está basado en el utilizado en el estudio: “Capacidades organizacionales distintivas y ventaja competitiva sostenible en la micro, pequeña y mediana empresa hotelera” (Castillo, 2006), realizado por el Instituto Politécnico Nacional, Oaxaca, México.

## **Hipótesis**

Las hipótesis que se pretenden demostrar son las siguientes:

Hipótesis alternativa ( $H_1$ ):

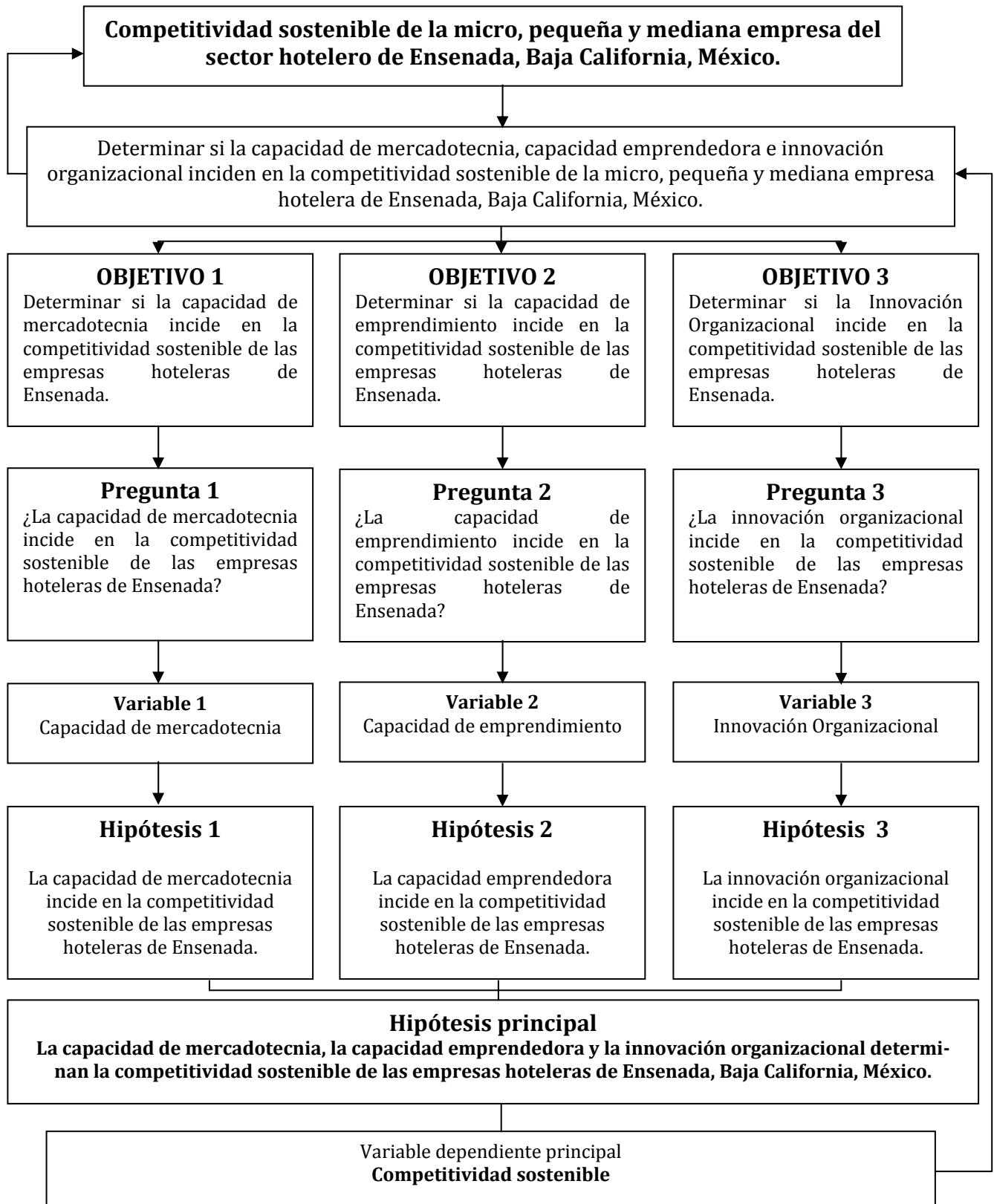
“La capacidad de mercadotecnia, la capacidad de emprendedora y la innovación organizacional determinan la competitividad sostenible de las empresas hoteleras de Ensenada, Baja California”.

Hipótesis nula ( $H_0$ ):

“La capacidad de mercadotecnia, la capacidad emprendedora y la innovación organizacional no determinan la competitividad sostenible de las empresas hoteleras de Ensenada, Baja California”.

A continuación se presenta la matriz de congruencia (Ver Figura 1), con el objeto de presentar de manera clara y objetiva la relación entre los objetivos, preguntas de investigación y las hipótesis utilizadas en la investigación.

**Figura 1. Matriz de Congruencia**



Fuente: Elaboración propia

Este trabajo se divide en cuatro capítulos: Marco Teórico, Metodología, Análisis y Resultados y finalmente Discusión y Conclusiones. A continuación se describe en forma general el contenido de cada uno de los capítulos mencionados.

En el primer capítulo se desarrolla el marco teórico, el cual inicia con los estudios realizados en relación al objeto de estudio; luego se analizan las relaciones entre las variables de estudio, teniendo en cuenta las aportaciones de algunos autores como Díaz (2001), Mázaró y Varzin (2001), Robinson (2003), Jasso (2004) entre otros; finalmente se concluye con el marco contextual.

En el segundo capítulo se presenta la metodología de la investigación, iniciando con el tipo de investigación, la descripción de la población y la muestra, el instrumento de medición, la operacionalización de las variables, aplicación del instrumento y concluye con el análisis de la validez y la confiabilidad del instrumento de medición.

El capítulo tres describe los análisis y resultados, partiendo de los descriptivos para finalmente terminar con los resultados referentes a la comprobación de la hipótesis.

El cuarto y último capítulo, está compuesto por la discusión y conclusiones generales, en este apartado se describen los hallazgos y sugerencia de lo que podría ser una investigación futura, respecto al tema.

## **Capítulo 1. Marco Teórico**

A continuación se presentan las aportaciones y revisión literaria de algunos autores con relación al tema objeto de estudio. Este capítulo está dividido en cinco partes: estudios realizados, relación entre las variables a estudiar, competitividad en el turismo, competitividad en el sector hotelero, marco contextual del turismo y el sector hotelero.

### **1.1 Estudios realizados**

La competitividad puede analizarse en varias dimensiones: sector, región, empresa y nación. En el caso de la dimensión de nación, existen autores que definen la competitividad como un tipo de capacidad que un país utiliza para alcanzar los objetivos centrales de la política económica, especialmente el crecimiento de la renta y del empleo, sin verse obligados a afrontar dificultades de la balanza de pagos (Fagerberg, 1988). Por otra parte Ferré (2002) ve la competitividad como la manera de disponer de ventajas competitivas que se concretizan con las reservas de mejoras de costos y con las diferenciaciones que una organización puede utilizar en un momento dado, si se dispone de ellas.

De acuerdo con Porter (1991) existen cuatro factores determinantes en la competitividad de las naciones: la dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura); la naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; la existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas; las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación,

organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo. En su conjunto, Porter (1991) afirma que estos cuatro actores determinantes de la competitividad de una nación forman una parte de un sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, sino que funciona como un todo.

Para lograr la competitividad se necesita formular e instrumentar una política industrial que permita a su aparato productivo generar las ventajas competitivas requeridas para una inserción exitosa en la dinámica de la economía mundial. Conviene asimismo, erradicar el malentendido que identifica fomento con protección. En un entorno de profundos rezagos estructurales y de numerosos problemas de competitividad, la carencia de mecanismos de fomento ha sido una de las principales deficiencias de la estrategia modernizadora, señala el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2005).

Según Porter (1991) la competitividad de las naciones se logra a través de la competitividad de sus empresas donde los factores determinantes de la competitividad de dichas empresas, se describe a través de:

1. Factores de oferta, que se refiere al conjunto de factores internos de la empresa que le permiten producir bienes y servicios, así como competir en el mercado;
2. Factores de demanda, que se interesa por el conocimiento del mercado;
3. Factores de Integración, permite conocer la vinculación productiva de la empresa con otras empresas;
4. Factores de estrategia empresarial, es el integrador de los tres grupos anteriores y analiza la estructura del mercado y la influencia de las empresas rivales. Es importante señalar que este factor está compuesto por diferentes planes, específicamente el de

mercadotecnia, que junto con los demás (administrativo, financiero, innovación, tecnología, recursos humanos) pretenden mejorar la posición de la empresa en sus distintas áreas y lograr de manera global una posición competitiva superior a sus rivales.

A su vez plantea que el liderazgo en el sector industrial no es una causa, sino un efecto de la ventaja competitiva y añade que el mandato estratégico para las unidades de negocio debería ser el lograr la ventaja competitiva. Por otra parte, señala que para la competencia mundial existen los siguientes principios: la ventaja competitiva se deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio. La ventaja competitiva abarca todo el sistema de valor, se mantiene solamente gracias a mejoras incesantes; para mantener la ventaja se necesita que sus fuentes se perfeccionen y se requiere un planteamiento mundial de la estrategia.

Crear una ventaja competitiva en el sector empresarial requiere de una actitud estratégica de la organización en 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/o adaptación tecnológica (Díaz, 2001).

Para Porter (1991) aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a obtener resultados de rendimiento, la cuestión era que cada empresa tenía que enfocarse en encontrar su mejor estrategia, la cual debería reflejar qué tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. A este respecto, Porter identificó tres estrategias genéricas que puedan usarse individualmente o en conjunto para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores de una industria. Estas tres estrategias son: el liderazgo en costos totales bajos, la diferenciación y el enfoque.

La empresa que no pueda desarrollar por lo menos una de estas estrategias, queda atrapada en el centro. Porter (1991) describía a este tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

Sin embargo, las tres estrategias genéricas pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico, fueron acertadas y útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que los competidores las copian o las superan.

El copiator o innovador sólo podrá explotar su ventaja durante un espacio de tiempo limitado antes que los competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa (Porter 1991, p.717).

Chakraborty (1997) por su parte afirma que la ventaja competitiva se puede abordar desde dos puntos de vista: una señala que la ventaja sostenida es tener ganancias arriba del promedio sobre los costos totales del manejo de una empresa, es decir, la rentabilidad; la otra considera que dicha ventaja se basa en la inimitabilidad. En el caso particular de la pequeña y mediana empresa hotelera, se espera que su sostenibilidad se evidencie por la capacidad emprendedora y de mercadotecnia.

Díaz (2001) plantea que crear una ventaja competitiva requiere de una actitud estratégica de la organización en 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/o adaptación tecnológica.

En este mismo sentido afirma que la competitividad sólo se logra en una sociedad en la que sus empresas operen de ese modo, paulatinamente pero con pasos sólidos, en entornos macro económicos nacionales estables y que generen espacios para la innovación. Díaz (2001) considera que es de esa manera como se podrá llegar a competir con éxito en los mercados internacionales y garantizará el aumento del nivel de vida de sus ciudadanos.

Por consiguiente, es necesario diversificar aún más la oferta y personalizar el producto turístico, tanto en su conjunto como en sus numerosos componentes, cada uno de los cuales participa en la formación de la experiencia vivida por el turista, especialmente si es el propio destino el que constituye el producto turístico. El ideal es cuando el destino turístico ofrece numerosas posibilidades de atracción, se vende por sí sólo y se dirige a diferentes tipos de clientes.

## **1.2 Relación de variables**

A continuación se presentan las diferentes teorías y conceptos con relación a las variables a analizar en este estudio. Se parte de la competitividad como variable dependiente y su relación con cada una de las variables independientes que se abordan en esta investigación.

### **1.2.1 Competitividad y mercadotecnia**

Kotler y Armstrong (2003, p.281) afirman que la mercadotecnia, más que ninguna otra función de negocios, se ocupa de los clientes. Crear valor y satisfacción para los clientes constituye el corazón del pensamiento y la práctica de la mercadotecnia moderna.

Según Díaz (2001) una de las actividades primarias es la mercadotecnia, el cual

crea valor para el cliente mediante la utilidad de tiempo, lugar, información, posesión e incluso en la utilidad de forma. Para lograrlo, el autor considera que deberá existir una estrecha relación entre producción y tecnología con mercadotecnia, que proveerá de la información sobre las necesidades y atributos más importantes de los clientes actuales y potenciales, al mismo tiempo que intervendrá directamente en la concepción del producto ampliado.

De esta manera, define que la mercadotecnia es también tecnología y competencias, por lo que si la empresa las domina, pasarán a formar parte de su cartera junto con otras, de modo que el análisis íntegro y sinérgico de las mismas, en función de la entrega de valor al cliente, propiciará la competitividad esperada. Igualmente concluye que la competitividad sólo se logra en una sociedad en la que sus empresas operen de ese modo, paulatinamente pero con pasos sólidos, en entornos macro económicos nacionales estables y que generen espacios para la innovación. Asimismo, Díaz (2001) considera que es de esa manera como se podrá llegar a competir con éxito en los mercados internacionales y garantizará el aumento del nivel de vida de sus ciudadanos.

Así mismo otros autores afirman que “existen varios factores que determinan la competitividad de una unidad productiva, entre ellos se encuentran los factores principales que determina el nivel de competitividad de una empresa: precio, producto, promoción y posición geográfica” (Chavarría y Sepúlveda, 2001, p.2).

### **1.2.1.1 Estrategias de mercadotecnia**

Cuando se habla de estrategias de mercadotecnia, se encuentran diferentes conceptos y definiciones. Martínez (2009) establece que una estrategia de mercadotecnia es la forma en la que la organización de productores quiere alcanzar sus objetivos de mercadotecnia; no sólo de ventas, lo cual es una confusión muy común, puesto que la mercadotecnia no representa exclusivamente ventas.

Para McCarthy y Perreault (1997, p.47) la estrategia de mercadotecnia "es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado".

Para Kotler y Armstrong (2003, p.25) la estrategia de mercadotecnia es la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia; consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia.

Existen diferentes conceptos que definen la estrategia de mercadotecnia como un tipo de estrategia que precisa un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado (McCarthy y Perreault, 1997, p.47).

También se define como la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia; consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia (Kotler y Armstrong, 2003).

Para Fischer y Espejo (2004) la estrategia de mercadotecnia es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de mercadotecnia mediante:

1. La selección del mercado meta al que desea llegar;
2. La definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta;
3. La elección de la combinación o mezcla de mercadotecnia con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta;

4. La determinación de los niveles de gastos en mercadotecnia.

Por último Fischer y Espejo (2004) aseveran que la estrategia de mercadotecnia "comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga".

Por su parte Thompson (2006, s.p.) afirma que la estrategia de mercadotecnia es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de mercadotecnia mediante:

1. La selección del mercado meta al que desea llegar;
2. La definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta;
3. La elección de la combinación o mezcla de mercadotecnia con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta;
4. La determinación de los niveles de gastos en mercadotecnia.

Aunado a lo anterior, existen autores que consideran se debe tener en cuenta que existen elementos que componen la estructura de las estrategias de mercadotecnia.

Al respecto se presentan cuatro factores básicos:

1. El mercado meta o grupo de clientes seleccionado;
2. El posicionamiento que se intentará conseguir en la mente de los clientes meta;
3. La combinación o mezcla de mercadotecnia, es decir, el producto con el que se pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta, el precio al que se lo ofrecerá, los medios que se utilizarán para que el producto llegue al lugar donde se encuentran los clientes meta y la promoción que se va a emplear para informar, persuadir o recordar a los clientes meta acerca de la existencia del producto y/o servicio;

#### 4. Los niveles de gastos en mercadotecnia (Thompson, 2006, s.p.).

Otro análisis válido en este sentido, otro autor afirma que:

La estrategia de mercadotecnia se tiene preferentemente, que definir por un grupo o unidades de trabajo dentro de la organización. Los departamentos de producción (como el personal técnico) tienen los conocimientos de las cualidades del producto y su aporte es muy necesario para poder tener una idea completa de qué producto se está ofreciendo (además de conocer los volúmenes); los departamentos de comercialización pueden completar la información en cuanto a la demanda actual del producto, así como a las tendencias y oportunidades que ofrecen los distintos mercados, el personal de ventas debe ejecutar constantemente estudios de mercado o realizar investigaciones para saber qué es lo que está pasando; por último, el departamento de finanzas, administración y/o contabilidad deben ser incluidos para poder conocer a ciencia cierta si existen los recursos financieros necesarios para poder ejecutarla (Martínez, 2009, s.p.).

Lo anterior se sugiere realizar con la finalidad de lograr los objetivos de mercadotecnia de la empresa o unidad de negocios.

Martínez (2009, s.p.) afirma que una organización tiene que tener siempre una estrategia de mercadotecnia vigente, ya que sin esta, los esfuerzos no justifican los resultados obtenidos.

Para Czinkota y Kotable (2001, p.2) la estrategia de mercadotecnia es un concepto más amplio, es en esencia un patrón o plan que integra las metas, políticas y secuencias de acción más importantes de una organización, en un todo cohesionado y se ocupan generalmente de las 4 "P":

1. Estrategia de producto. Aquí se desarrollan nuevos productos, se vuelven a posicionar o lanzar los existentes y se eliminan los viejos, se agregan nuevas características y beneficios, se equilibra el portafolio de productos y/o se cambia el diseño o empaque;

2. Estrategia de precios. Se establece el precio para reducir o penetrar, se asigna el precio para los diferentes segmentos del mercado y se decide cómo cumplir asignaciones de precios competitivos;
3. Estrategias promocionales. Aquí se especifica la plataforma de publicidad y los medios, se decide el programa de relaciones públicas y se organiza la fuerza de ventas para cubrir nuevos productos y servicios o mercados;
4. Estrategias de colocación. Aquí se eligen los canales y se deciden los niveles de servicio al cliente.

### **1.2.1.2 Competitividad, mercadotecnia y turismo**

Según Robinson (2003) casi todos los países han reconocido el potencial del turismo y tratan de aumentar el número de visitantes extranjeros para incrementar así sus exportaciones de servicios. Hasta hace unos cinco años, las pocas estrategias de turismo se centraban en la venta, pero incluso la adopción de un método bien estructurado para promover el turismo no basta para constituir una estrategia adecuada.

Los *clusters* o conglomerados son sectores productivos que encierran a varios agentes económicos que se involucran en una cadena de producción con fines determinados. Al fomentar la competitividad en estas cadenas, se promueve un círculo virtuoso de alto impacto económico. Una mayor productividad fomenta mejores servicios que atraen a más visitantes.

La ciudad de Ensenada cuenta con ventajas comparativas importante sobre otras regiones: la posición geográfica, el clima estable, la variedad de culturas vivas y la diversidad de ecosistemas. En este sentido, la Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California, 2005 (en adelante SEDECO) señala que el turismo se ha considerado como uno de los cinco clusters para el desarrollo de Ensenada.

En aras de la competitividad entre destinos turísticos, el ritmo al que aumentan y varían las motivaciones y necesidades de los turistas se traduce en una compleja segmentación de la demanda turística (Middleton y Hawkins, 1998)

Por consiguiente, es necesario diversificar aún más la oferta y personalizar el producto turístico, tanto en su conjunto como en sus numerosos componentes, cada uno de los cuales participa en la formación de la experiencia vivida por el turista, especialmente si es el propio destino el que constituye el producto turístico (Mázaro y Varzin, 2001). Estos autores consideran que el ideal se alcanza cuando el destino turístico ofrece numerosas posibilidades de atracción, se vende por sí sólo y se dirige a diferentes tipos de clientes.

Los destinos turísticos deben proponer tantos productos como requiera la segmentación de la demanda turística y tienen que definir una serie de estrategias de desarrollo del turismo con vistas a crear valor de la totalidad del sistema (Hudson y Miller, 2003).

La cadena que lleva a la creación de valor debe incluir a todos los participantes de los destinos turísticos, desde las actividades turísticas locales a la demanda turística o a la comunidad de acogida, su identidad y sus recursos naturales y culturales, para convertirse en la cadena de creación de valor del destino turístico (Mázaro y Varzin, 2001).

### **1.2.2 Competitividad y capacidad emprendedora**

De acuerdo con Castells (2005) el emprendimiento es el mecanismo que articula la innovación para incrementar productividad, a condición de disponer de los recursos humanos y tecnológicos adecuados. Se dice que Catalunya es tierra de emprendedores. Fue, pero está dejando de serlo, porque según el autor, no basta la cultura emprendedora, aunque es indispensable. Hace falta el conocimiento científico y tecnológico unido a la capacidad empresarial.

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 estén más preparadas para tomar grandes riesgos.

### **1.2.3 Competitividad e innovación organizacional**

De acuerdo con Arraut (2008) la innovación de tipo organizacional como modelo de negocio, se refiere a la capacidad de idear conceptos de negocio radicalmente distintos o nuevas formas de diferenciar los existentes en las organizaciones. La innovación de tipo organizacional es la búsqueda de nuevos diseños organizacionales alterando las estructuras internas de la organización e implica además cambiar los límites entre la organización y el mercado.

Puede implicar un simple efecto de calidad o puede suponer un efecto de diferenciación, que permitirá el suministro de productos con características únicas. Por ello, en lo que se refiere a la eficiencia económica, las innovaciones organizativas suponen tanto efectos-precio (abono en los recursos), como efectos no precio (localidad y diferenciación en los productos).

Teniendo en cuenta la anterior definición de innovación organizacional, se presentan a continuación algunas investigaciones que se refieren a la relación de este concepto con la competitividad.

Afuach (1999, p.18) 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) o si por el contrario incrementa o mejora el conocimiento actual, es decir, no hace obsoleto al existente (innovación incremental).

Es así como este autor concluye que la competitividad está relacionada con: menor costo, mejores atributos o nuevos atributos. Si la innovación resulta un producto tan superior competitivamente (radical) y si la innovación permite que los

productos existentes se mantengan competitivos (incremental). Para Afuach (1999), la innovación organizacional administrativa pertenece a la estructura organizacional y a los procesos administrativos.

Jasso (2004, p.89) por su parte 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.

Hernández, Domínguez y Caballero (2007, p.375) por su parte plantea que la innovación no se reduce sólo a las actividades orientadas a desarrollar nuevos productos y procesos, sino que involucra también desarrollos y mejoras en organización y comercialización. Donde el stock de conocimientos y las actividades destinadas a la producción y desarrollo de conocimientos es un proceso dinámico, continuo y acumulativo, que se basa en las competencias organizacionales y tecnológicas de los individuos.

De esta manera, este autor define que el nuevo esquema competitivo plantea la diferenciación como la búsqueda, concepción, desarrollos y mejoras de productos y procesos, realizar cambios organizacionales y llevar a cabo nuevas formas de vinculación con el mercado.

De esa manera, el autor afirma que se puede obtener una diferenciación de producto que tenga un gran peso como elemento motivacional de cambio y desarrollo de productos nuevos, ya que para mantener un producto competitivo hay que adaptar el producto al mercado, al deseo y gustos de los consumidores, consiguiendo variedad en formas, tamaños, diseños y colores.

De la misma manera Aragón y Rubio (2005) mencionan que dos variables que tienen un efecto significativo en el éxito de las pequeñas y medianas empresas son la innovación y la capacidad de mercadotecnia. Igualmente afirman que el proceso de innovación es ahora considerado como la fuerza conductora para la competitividad.

### **1.3 Competitividad en el sector turístico**

Respecto al sector del turismo, la referencia al lugar geográfico se valida porque el territorio y las actividades que se realizan sobre él son los que generan la atracción y motivan el consumo turístico. En el esquema de diamante de Porter (1991), se asume el turismo como un sector y se obtiene la evaluación de los principales factores del entorno que dan a su posición competitiva.

Se puede observar en las adaptaciones del modelo de Porter (1991) en el sector del turismo, los determinantes de la competitividad que definen el entorno del sector no son parte fundamental del destino, y por lo tanto del producto turístico puesto en el mercado.

Es así como se han venido desarrollando modelos de competitividad para destinos turísticos en los cuales es evidente un esfuerzo por captar de manera más integral las relaciones entre los factores; y de esa manera se pueden considerar elementos del entorno como parte del producto, diferenciándolos de los factores micro y macro del entorno competitivo.

### **1.4 Competitividad en el sector hotelero**

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. Asimismo, se analiza el mercado y sus segmentos, el análisis de la competitividad y la medición de la orientación al mercado. En este mismo sentido señala:

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, para establecer en su caso las medidas correctoras correspondientes. Si los hoteles están orientados al cambio, deberán cambiar 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, necesitan a un agente que las 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 las mismas. En un hotel en proceso de cambio, todas esas personas han de seguir esta misma línea de cambio (Conde, 2004, s.p.).

Por otra parte y definiendo el término de competencia como cualquier otro hotel que ofrece productos o servicios similares o sustitutivos a los mismos mercados (Conde, 2004) es interesante conocer el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia comercial y en los resultados de la propia empresa. Con relación a lo que los hoteles necesitan conocer de su competencia, se propone que la gerencia junto con su equipo de trabajo, conozcan quiénes son sus competidores, sus estrategias, objetivos, puntos débiles y fuertes y cuáles son sus modelos de reacción.

Para Conde (2004) un análisis de la competitividad tiene por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que un hotel puede prevalecer y evaluar la medida en la que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las

relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

Por otra parte, Gandara (s.f.) por su parte plantea la calidad hotelera como instrumento para la sostenibilidad, ya que sin la calidad correspondiente, los destinos turísticos serán insostenibles y consecuentemente no serán competitivos.

En otro 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 que regresarían al mismo hotel (Ibarra 2004, p. 112).

En este mismo sentido de la competitividad en la industria hotelera, algunos autores sustentan que esta se encuentra principalmente sustentada en los activos intangibles:

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 de 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 (Monfort, 2002, p. 11).

Por otra parte, Hernández, Domínguez y Castillo (2008) sostiene 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 el consumidor y lograr la inimitabilidad de esas capacidades.

## **1.5 Marco contextual**

A continuación se describe el contexto del turismo, específicamente desde el enfoque del sector de la hotelería partiendo del nivel internacional hasta el nivel local.

### **1.5.1 Contexto internacional**

El turismo es una de las actividades más importantes de la economía mundial. De acuerdo con la OMT (2010), se estima que la contribución del turismo en la actividad económica mundial es del 5%. En cuanto a su aporte al empleo tiende a posicionarse entre el 6% y el 7% del número total de empleos en todo el mundo (directos e indirectos).

De la misma manera, la contribución de este sector al Producto Interno Bruto (PIB) en el mundo se estima en cerca del 5%. Para las economías desarrolladas y diversificadas, la contribución del turismo al PIB varía entre aproximadamente el 2% para países en los que el turismo es un sector comparativamente pequeño, hasta el 10% para países en los que el turismo es un factor importante de la economía.

Paralelamente es importante mencionar que la actividad turística durante el año 2007 generó mundialmente ingresos de un total de 856,000 millones de dólares estadounidenses, con un crecimiento promedio anual del 5.6%, desde el año 2000. Sin embargo, según la OMT (2010) para el año 2009 la industria del turismo de todo el mundo se enfrentó con un gran número de desafíos, provocados por la

crisis económica mundial, la crisis de crédito, el aumento del desempleo y la pandemia de gripe.

Todo lo anterior hizo del año 2009 uno de los años más difíciles para el sector del turismo. Las llegadas de turistas internacionales por negocios, ocio y otros propósitos, totalizaron 800 millones en el año 2009, lo que corresponde a una disminución mundial del 4.2%. Para el caso específico del comportamiento regional, en el caso de Las Américas, fue la región más perjudicada en el año 2009 por las incertidumbres surgidas por la pandemia de gripe (H1N1) presentando en los meses de mayo, junio y julio, algunas de las caídas más representativas durante ese año.

Los tres principales destinos de esa región, Estados Unidos, México y Canadá, finalizaron con menos llegadas que el año anterior (-5%, -5% y -8% respectivamente). Mientras que América del Sur logró mantener la disminución en 1% (OMT, 2010).

Una amplia mayoría de los viajes internacionales se realizaron en la propia región de los viajeros, los mercados de origen para el turismo internacional siguen estando concentrados en mayor proporción en los países industrializados. Según el Barómetro de la OMT (2010) a Junio de 2010, señala que para el 2009 Francia ocupó el primer lugar del destino con la mayor afluencia de turistas con 74.2 millones, seguido de Estados Unidos con 54.9 millones y en el tercer lugar España. México, por su parte ocupó para ese año el décimo lugar, con una entrada de 21.5 millones de turistas.

En esta misma vía se debe destacar que en la industria turística, el sector hotelero cumple un papel fundamental. Este sector posee singularidades propias que junto con el dinamismo presente en el entorno económico requiere de cierto análisis estratégico. A pesar de que en el sector hotelero algunas grandes cadenas multinacionales dominen el mercado, aparentando una coalición oligopolística, el

subsector de servicios de alojamiento de carácter vacacional se encuentra fragmentado en pequeñas unidades, donde la localización y la distribución espacial se constituyen en factores importantes que determinan el grado de competencia.

Ramón (2000, p.129) destaca que en el ámbito internacional se puede afirmar que la industria hotelera es una unidad de gestión que conlleva la coexistencia de tres empresas diferentes:

- a) Las empresas que se dedican a la construcción, desarrollo y propiedad de los edificios hoteleros;
- b) Las empresas que los gestionan (con o sin participaciones accionariales en los hoteles que gestionan);
- c) Las compañías de franquicia que desarrollan cadenas hoteleras sin verse envueltas ni en la propiedad ni en la gestión hotelera.

Igualmente como plantea Ramón (2000, p.130) la tarea de estimar el sector hotelero a nivel mundial e identificar sus principales y más comunes características no es una tarea fácil, debido a que no existe una definición concisa y global de lo que constituye un hotel, ni un sistema homogéneo que los clasifique a nivel internacional.

Sin embargo, de acuerdo a Wallingre (2008) el incremento de la capacidad hotelera internacional concuerda con el desarrollo alcanzado por el movimiento turístico. Esto queda ejemplificado, en el año 1989 donde la cantidad de hoteles y establecimientos similares en el mundo era de 11.1 millones de habitaciones. Entre el año 1985 y 1989 la cantidad de hoteles se había incrementado en un 14%.

Entre 1985 y 1989 la región americana concentró el 36.2% de la totalidad de hotelería universal, ocupando el segundo lugar por sobre el total mundial. Para este mismo período, la hotelería se encontraba distribuida de manera poco

equitativa entre las subregiones. Estados Unidos y Canadá representaban el 76.5%, mientras que América del Sur sólo el 11.6% (Wallingre, 2008).

### **1.5.2 Contexto Nacional - México:**

Por su diversidad cultural y gran riqueza natural, México es uno de los mejores destinos para que los empresarios emprendan negocios turísticos. El turismo en México es una actividad importante dada las características de su patrimonio cultural y natural, la estabilidad de su economía, la infraestructura existente, las vinculaciones comerciales y de inversión con los principales mercados emisores de turismo, así como la existencia de un mercado turístico doméstico amplio y en expansión. En los últimos doce años el país ha recibido con ascensos y descensos, aproximadamente unos veinte millones de turistas internacionales al año y se han realizado más de 140 millones de viajes turísticos domésticos (SECTUR, 2007).

Por su importancia para el desarrollo económico del país y por representar un motor de crecimiento, el turismo es considerado como una prioridad nacional. Según la SECTUR (2007) el turismo es un sector fundamental para la economía del país y el desarrollo regional, ya que es un importante generador de empleos, de divisas (tercera fuente más importante después del petróleo y las remesas) y de derramas económicas significativas.

Asimismo, de acuerdo a la SECTUR (2007) es importante recalcar que el turismo registra más de un millón 900 mil fuentes de trabajo relacionadas de manera directa con el sector, esta cifra equivale a un poco más del 5% del personal ocupado en el país. Asegura además que por cada empleo directo se crean alrededor de cuatro empleos indirectos.

Aguirre y Círigó (2009) señalan que uno de cada diez mexicanos trabaja para el turismo, que genera 84 mil millones de dólares anuales, de los cuales 75 mil

millones son generados por el turismo nacional, equivalente al 8% del Producto Interno Bruto (PIB) de México. El sector genera 2'250,000 empleos directos. Por otro lado, es importante recalcar que el turismo es un sector que juega un papel fundamental desde el punto de vista social, ya que es una herramienta que apoya el desarrollo de los Estados, tal y como señala SECTUR (2007):

Es precisamente una de las características del sector turístico la intensidad en el uso de mano de obra, relativa a otros sectores de la economía. Ello le confiere un carácter eminentemente social y lo convierte en una herramienta valiosa para el desarrollo regional. Adicionalmente, la capacidad del turismo para vincularse con otras actividades, para brindar trabajo a una gran proporción de mujeres, la capacidad para fomentar el desarrollo de regiones sin vocación de exportadoras de bienes, la capacidad de utilizar activos como la naturaleza y la cultura (que muchas veces poseen los grupos menos favorecidos) son cualidades que hacen del turismo una herramienta para el combate a la pobreza (s.p.).

El turismo es un importante generador de empleos y de oportunidades de negocio. Por ende la SECTUR (2007) distingue seis modelos en donde es factible iniciar un negocio:

1. Turismo náutico y deportivo. Incluye actividades como: pesca, golf, tenis, natación, buceo, vuelo extremo, entre otros;
2. Turismo de negocios. Se refiere a satisfacer las necesidades de las personas que viajan por razones laborales o profesionales;
3. Turismo cultural. El objetivo es promover los elementos distintivos de una sociedad o grupo específico en sus dimensiones histórica, étnica y cultural;
4. Turismo de salud. Son los servicios que se proporcionan al turista para mejorar su salud como: masajes, tratamientos con aguas termales o de belleza;
5. Turismo natural o ecoturismo. Promueve las actividades vinculadas con la naturaleza, como el turismo alternativo, el rural y el de aventura;

6. Turismo para todos. Proporciona servicios para los días de descanso del turista local, según su poder adquisitivo.

México ocupa el octavo lugar en llegadas después de Alemania con 21.3 millones de visitantes en el año 2006, pero sus ingresos de 12.177 millones de dólares no lo califican en este rubro dentro de los diez principales receptores de ingresos (SECTUR, 2007). Según el Plan de marketing de la SECTURE (2007) del estimado de turistas internacionales del año 2007, 19.5 millones fueron procedentes de los Estados Unidos (92%).

De esta manera se concluye que México fue el principal destino de los viajeros internacionales de los Estados Unidos en el año 2007. Igualmente el gasto de los turistas de Estados Unidos en México en ese mismo año, alcanzó la marca de 11.1 billones de dólares para ese mismo año, 2% arriba de la pasada cifra del año anterior.

Para Cordero (2003) en lo que respecta a México, en la industria hotelera es donde se encuentran los ejecutivos con mayor experiencia en diversas técnicas de mercadotecnia, particularmente en aquellos que mediante franquicia han formado parte de cadenas hoteleras desde hace más de un cuarto de siglo, y cuyas fases de comercialización han sido manejadas desde fuera del territorio nacional.

Asimismo, en cuanto a su evolución en mercadotecnia, Cordero (2003) afirma que gran parte de la industria turística en México está integrada por pequeñas y medianas empresas con un notorio atraso en este sentido, situación que también se presenta en corporaciones mexicanas administradoras propietarias de hoteles y *resorts* de categoría turística, la que por falta de una planeación estratégica adecuada sufrieron un fuerte desequilibrio financiero en la década pasada.

Actualmente el turismo en México ha mostrado un decaimiento debido a la drástica reducción de la actividad empresarial, la disminución de las rentas disponibles y el aumento asociado al desempleo, especialmente en los grandes

mercados emisores de turismo, junto con las fluctuaciones en el tipo de cambio, se han agregado la incertidumbre general y la confianza de las empresas y de los consumidores, según el Programa sectorial de turismo 2007-2012 de la Confederación de Cámaras de Comercio, Servicios y Turismo (en adelante CONCANACO, 2009). Igualmente existe una incertidumbre adicional en torno al futuro del virus de la gripe A(H1N1) y su efecto en la demanda a corto y a mediano plazo.

De la misma manera, la CONCANACO (2009) señala que hacen falta medidas para impulsar la promoción del comercio, simplificar la regulación, construir infraestructuras y racionalizar los impuestos y que, a la vez, alienten a las empresas a invertir, innovar y estimular la demanda.

Sin embargo, para potenciar esas condiciones, la SECTUR (2007) sostiene que México necesita resolver problemáticas internas que no han permitido un mayor crecimiento del turismo y sobre todo, de los beneficios directos e indirectos que puede implicar para mejorar las condiciones de vida de su población en las zonas de interés turístico, pero sobre todo para dirigir mejor los esfuerzos de los programas actuales de desarrollo regional.

La SECTUR (2007) afirma que México requiere incorporarse al concierto mundial del turismo mediante la aplicación de políticas públicas que permitan consolidar y ampliar su capacidad de desarrollo de manera sustentable y competitiva, y cuyos resultados sean comparables con indicadores mundiales. De esta forma podrá contribuir de manera creciente y sostenida a la generación del PIB nacional, podrá crear los empleos mejor remunerados que la población requiere y se constituirá como un factor real para el desarrollo del país.

En este sentido la SECTUR (2007) viene llevando a cabo un programa sectorial de turismo comprendido entre los años 2007-2012, que tiene entre sus objetivos sectoriales el de elevar la productividad y competitividad de los destinos turísticos

y las empresas privadas y sociales para aumentar la de la oferta tradicional y emergente de México, evaluando de manera permanente la gestión y resultados de las políticas públicas de fomento, así como fortaleciendo los sistemas de calidad, capacitación, información, tecnologías y planificación en regiones, estados, municipios, destinos y empresas del sector. Una de las estrategias para cumplir con este objetivo es el tener turistas totalmente satisfechos.

Este esfuerzo representa a nivel internacional, la acción más importante del gobierno mexicano para evaluar la satisfacción del turista, que cuenta con una base metodológica sólida y confiable (SECTUR, 2007).

Por otra parte, Vargas y Hernández (2006) afirman que el turismo al igual que los demás sectores económicos nacionales, está íntimamente vinculado a todo tipo de cambios y transformaciones que se dan en el ámbito internacional. La apertura comercial ha sido un fenómeno de gran trascendencia para la actividad turística mexicana, ya que permitió a las empresas de este sector posicionarse en nuevos mercados, pero a su vez provocó un aumento descontrolado de la oferta internacional y con ello hubo una debilitación de la eficiencia comercial y negociadora de la hotelería mexicana.

Una gran cantidad de hoteles internacionales se encuentran hoy fuertemente posicionados en distintos centros turísticos de México. Sin embargo, es evidente que la empresa hotelera mexicana no ha logrado consolidar su presencia en el exterior.

El proceso de internacionalización empresarial se ha desarrollado principalmente en los países de primer mundo y por hoteles de cadenas multinacionales. Para el caso de México, la forma de integración al mercado internacional sitúa a las empresas y grupos privados mexicanos en una posición de fragilidad.

Por consiguiente, la empresa hotelera mexicana enfrenta un proceso de internacionalización que requiere de la gestión de los diversos recursos con la

finalidad de generar ventajas competitivas que le permitan competir en mercados cada vez más exigentes, con estrategias eficaces, creando y entregando valor a sus productos y servicios.

### **1.5.3 Contexto regional - Baja California**

La franja fronteriza está integrada por 39 municipios distribuidos en seis estados, la dimensión territorial, población, recursos naturales y diversificación económica de este conjunto de municipios es heterogénea. La frontera norte de México cuenta con una extensión de 3,152 kilómetros de colindancia con el país que representa uno de los mercados turísticos más importante del mundo y, por otro lado, al registrar anualmente 72.3 millones de visitantes fronterizos, equivalentes al 82% del total de la captación nacional de visitantes internacionales (SECTURE, 2007).

Mexicali junto con Tijuana, son las ciudades más pobladas del estado de Baja California, ambas se encuentran sobre la frontera con Estados Unidos. Otras ciudades de importancia son: Ensenada, Tecate y Playas de Rosarito.

Baja California tiene un enorme potencial dentro de México, debido a su estratégica ubicación geográfica y a las características de su desarrollo geológico, debido al cual existe la amplia variedad de flora y fauna dentro del macizo peninsular, así como la variedad de climas y paisajes.

Un factor que favorece a la industria del turismo, es la vecindad de California y la cercanía con el estado de Arizona. Baja California es considerado un buen lugar para vivir en contacto con la naturaleza. Además cuenta con los servicios urbanos como Bancos, casas de cambio de moneda, atención médica, comunicaciones, periódicos norteamericanos y locales en su idioma, lo cual ha repercutido en un gran número de residentes permanentes entre Playas de Rosarito, Ensenada y todo el sur del Estado.

Baja California ofrece actividades artísticas, posee museos como el Centro Cultural Tijuana o la Casa de la Cultura en Tijuana. En Mexicali se encuentra el Centro Estatal de las Artes (CEART) donde se realizan diversas exposiciones, además de que se imparten diferentes cursos de arte. Dentro del mismo complejo se encuentra el Centro de Convenciones y Espectáculos de Baja California con una capacidad superior a 2,000 personas. Por la misma zona se encuentra el Centro de Ferias y Exposiciones (FEX) de Mexicali donde se realiza la feria anual de la ciudad llamada Fiestas del Sol, además de otras actividades (SECTURE, 2009).

Existen excelentes salas de proyección cinematográficas en las ciudades fronterizas que atraen a espectadores estadounidenses que las prefieren porque en sus lugares de residencia no existen cines de calidad o porque prefieran disfrutarlas en español. Igualmente les permite dar un paseo que incluye compra de víveres y medicamentos, así como de los servicios personales, consulta médica, todo por un precio económico cuando se compara con el que costaría todo ello en los Estados de California o Arizona (SECTURE, 2009).

El comportamiento de la evolución de los flujos turísticos en la frontera norte según la SECTURE (2007) ha experimentado varios altibajos entre 1999 y 2006, alcanzando una tasa media anual de crecimiento negativo del orden de 1.4%.

Aún cuando el periodo 1999-2000 estuvo marcado por una tasa de crecimiento del 5.6%, consiguiendo recibir un volumen de visitantes cercano a los 91.6 millones durante el 2002, este incremento no fue suficiente para opacar una creciente tendencia a la baja que empezó a perfilarse a partir del 2001, con una caída del 5.4%, llegando a un 10% durante el 2003. A partir de este año se ha observado una recuperación que alcanzó los 83.9 millones de visitantes en el 2005, con una tasa del crecimiento del 4.3%, para presentar al año siguiente una nueva caída del 6.6%.

Asimismo, la SECTURE (2007) señala que en términos generales de promedio, el 47% del turismo en Baja California es nacional y el 53% extranjero. Lo mismo sucede con el porcentaje de motivos de negocio en lo referente al turismo nacional, variando de acuerdo a las características de cada ciudad. Lo que es claro es que el 92.6% del turismo extranjero proviene de los Estados Unidos y 86.2% de estos son residentes del Estado de California; 22.4% de Los Ángeles y 20.6% de San Diego.

Entre los motivos que tienen los viajeros para visitar Baja California en toda la frontera, un estudio realizado por la SECTURE (2007) destaca el hecho de que el 64.7% de los visitantes se desplaza para visitar a familiares y amigos; el segundo objetivo del viaje (15.0%) es por ocio, recreo y vacaciones; en tercer lugar aparecen las compras (8.9%) y una menor proporción aunque no por ello menos es importante, es que el 2.8% de los viajes está asociado con la realización de algún negocio y 2.7% por tratamientos de salud.

Por otro lado, la inseguridad y la corrupción de las autoridades fueron las razones recurrentemente mencionadas para no visitar la frontera mexicana. En cambio, las principales razones por las cuales el turista viaja a la frontera mexicana son la hospitalidad mexicana, la gastronomía, bebidas mexicanas y el valor del dinero (SECTURE, 2007).

Por lo anterior, la Secretaría de Turismo del Estado se ha empeñado durante los últimos años en evaluar el mercado de turistas de manera continua, para encontrar tendencias de los mercados actuales, hábitos de los mercados recurrentes y posibilidades en los mercados potenciales.

Es por ello que en años anteriores se ha llevado a cabo esfuerzos en ese aspecto, como la implementación de la *Cultura Turística* que tiene como principal objetivo la preparación para conocer mejor las comunidades, los atractivos y valores

turísticos del Estado. Este programa junto con otros, tiene el objetivo de sembrar una nueva mentalidad en el ramo turístico de la región. Igualmente se desarrollaron y promovieron recorridos turísticos por rutas, dirigiendo al turismo a zonas específicas del estado que cuentan con atractivos únicos (SECTURE, 2007).

En cuanto a los mercados, SECTURE (2007) señala que además de reforzar la promoción entre el turismo local con el programa *Sé turista en tu Estado* y de desarrollar esfuerzos por traer al turista nacional e internacional (California, Arizona y Nevada); SECTURE (2007) ha explorado mercados potenciales, como es el caso del mercado asiático, en particular Japón, buscando la promoción del estado a un nuevo tipo de turismo. De la misma manera, se implementó el programa *Drive South* para incrementar el turismo carretero.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores, la SECTURE (2007) ha elaborado un plan de mercadotecnia para el Estado de Baja California para el periodo 2007-2013, donde el reto en la búsqueda de la marca Baja California, es encontrar comunes denominadores y enfoques hacia tres mercados distintos:

1. El turista extranjero. Hoy básicamente estadounidense-californiano, a quien se le han dirigido mensajes con el slogan: DISCOVER BAJA CALIFORNIA;
2. El turista nacional. Hoy fundamentalmente turismo de negocios, a quien se le ha dirigido la campaña DESCUBRE BAJA CALIFORNIA;
3. El turista estatal. Actualmente en una primera etapa promocionado a través del programa Sé Turista en Tu Estado y ha sido receptor a la vez de la campaña DESCUBRE BAJA CALIFORNIA.

En este sentido la SECTURE (2007) afirma que aunque los tres mercados reaccionan a distintos motivadores, el Estado contiene atractivos turísticos con comunes denominadores. Sin embargo, el encuentro de una marca que distinga a Baja California del resto del mundo, con tres campañas diferentes y con comunes denominadores en sus estructuras, imagen y comunicación gráfica, pretende

optimizar la presentación de las mejores ofertas del Estado ante estos tres distintos mercados meta.

A todo lo anterior se han sumado grandes esfuerzos que se vienen llevando a cabo, a través de varias herramientas y estrategias, entre las que destacan: el reparto y sembrado de folletería promocional, publicidad en radio y televisión, promoción local, regional, nacional e internacional de los eventos que se desarrollan en Baja California a través de la página web de la SECTURE y medios de comunicación alternativos, igualmente en los medios tradicionales a través de conferencias y comunicados de prensa, así como la activa participación en eventos y foros estratégicos a nivel nacional e internacional.

La hotelería se encuentra dentro de las ramas económicas de Baja California, que participan en forma directa en la generación del Producto Interno Bruto del sector turístico estatal. Para los años 2001 al 2007, se estima que la división económica de comercio, restaurantes y hoteles, aportó el 23.36% de la generación del PIB; siendo la mayor participación seguida de la industria manufacturera, que ocupó el segundo lugar en la generación del PIB estatal con un 21.43% (SECTURE, 2009).

#### **1.5.4 Contexto local - Ensenada**

Ensenada es el puerto más importante de Baja California. Se localiza a 300 kilómetros al suroeste de la capital y a 113 kilómetros al sur de Tijuana y posee los más variados microclimas del Estado (SECTURE, 2009). Ensenada ofrece al visitante el mar, la montaña, el valle y el desierto; cuenta con pinturas rupestres, olas y ballenas, misiones centenarias y en el Valle de Guadalupe los mejores vinos de México.

Se caracteriza por tener algunas de las playas más tranquilas de todo el pacífico norte, en particular Punta Banda, ideal para la práctica del buceo y el kayakismo, mientras que en sus alrededores destacan los perfiles montañosos que

resguardan a los parques nacionales Constitución de 1857 y la Sierra de San Pedro Mártir, atractivas áreas ecoturísticas (SECTURE, 2009).

Además de sus privilegios naturales, el puerto es sede de importantes eventos culturales que destacan su gastronomía, como las Fiestas de la Vendimia, que le permiten al turista realizar un recorrido por las casas vitivinícolas más importantes del Valle de Guadalupe. Ensenada es también un lugar llamativo por la calidad de sus servicios turísticos que abarcan campos de golf, spas, bares y centros nocturnos (SECTURE 2009).

Según SEDECO (2005), la infraestructura turística, el flujo de pasajeros y arribos al puerto de Ensenada de los cruceros registrados, ha disminuido en los últimos 3 años; teniendo una participación nacional del 33% en el 2002, solamente superado por Cozumel. Igualmente señala que el 42% de los turistas que llegaron al municipio en el 2002 fueron extranjeros; cifra que supera al promedio estatal.

En cuanto al alcance que Ensenada ha logrado en materia turística, SEDECO (2005) afirma que por la calidad alcanzada en los servicios ofrecidos, la integración y organización de los integrantes del sector y el éxito de los programas integrales de promoción, la ciudad se ha posicionado a nivel regional, nacional e internacional como una ciudad atractiva turísticamente; incrementando significativamente el número de visitantes y su lealtad.

El éxito económico del turismo ensenadense, plasmado en la generación de utilidades, ha contribuido en forma significativa en la derrama de riqueza hacia su comunidad y en el crecimiento de las inversiones turísticas. Además de representar un alto porcentaje del PIB local, el sector turismo es uno de los que genera mejores empleos profesionalizados y mejor remunerados en Ensenada.

La colaboración efectiva entre gobierno, sociedad y prestadores de servicios turísticos, ha permitido la detección, dotación continua y oportuna de los

requerimientos de infraestructura económica, así como el establecimiento de una eficiente legislación para el ordenamiento territorial; logrando con ello la competitividad del turismo de Ensenada, además de su embellecimiento y desarrollo urbano. Todo esto acompañado del auge del turismo en Ensenada, han contribuido significativamente a sus altos estándares de calidad de vida en educación, salud, seguridad pública y desarrollo humano.

De acuerdo con SECTURE (2007) Ensenada presenta (Ver Tabla 1.1) en lo que esta entidad denomina una radiografía actual de turismo, un promedio de ocupación actual para el 2007 de 42.67%, con una oferta hotelera de 4,376 cuartos. La campaña internacional es *Ensenada live it y Ensenada so much to do*. Para el caso de la campaña o slogan nacional es: Ensenada vívela y Ensenada tanto por hacer.

Tabla 1.1 Radiografía actual del Turismo de Ensenada

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Oferta hotelera:	4,376
Promedio de ocupación anual:	42.67%
Cuartos por noche:	13,955
Pasajeros aéreos:	678,000
Campaña nacional:	Ensenada vívela Ensenada tanto por hacer
WEB:	<a href="http://www.enjoyensenada.com">www.enjoyensenada.com</a>
Highlights:	Eventos, Ruta del vino, la Bufadora, Avistamiento de ballenas, Áreas naturales, Golf, Gastronomía, Compras, Terrazas, Vida nocturna, Desarrollos inmobiliarios

Fuente: Elaboración propia a partir del Plan de mercadotecnia 2007-2013 – SECTURE 2007

En cuanto al análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA) la SECTURE (2007) describe a Ensenada como una ciudad que posee gran variedad de puntos positivos o fortalezas, entre los cuales se encuentran la infraestructura turística, la ruta del vino, las playas y el factor cultura, que hace que Ensenada sea un lugar llamativo para los turistas. Sin embargo, entre sus debilidades destaca el tema de la inseguridad, enmarcado en los

aspectos de las esperas de los cruces fronterizos, temor a la policía, limitación presupuestal, entre otros (Ver Tabla 1.2).

Tabla 1.2. Análisis FODA de Ensenada

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cruceros</li> <li>• Excelente carretera escénica</li> <li>• Destino tranquilo y relajante</li> <li>• Compras</li> <li>• Playas</li> <li>• Restaurantes/Gastronomía regional</li> <li>• Cultura</li> <li>• Gente amable</li> <li>• La ruta del vino</li> <li>• Festivales/Eventos</li> <li>• Dos campos de golf</li> <li>• La Bufadora</li> <li>• Infraestructura turística</li> <li>• Clima mediterráneo (Puerto de verano)</li> <li>• Pesca deportiva</li> <li>• Carnaval</li> <li>• El futuro Museo del Caracol</li> <li>• Laguna Hanson (Parque Nacional Constitución)</li> <li>• Actividades deportivas</li> <li>• Centro académico de primer nivel</li> <li>• Centro Cultural/Música–Arte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperas en cruces fronterizos</li> <li>• Temor a policías (inseguridad/corrupción)</li> <li>• Falta de imaginación para atender gente de cruceros (falta de producto)</li> <li>• Falta de Liderazgo/Coordinador que involucre a todos los sectores</li> <li>• Limitación presupuestal</li> <li>• Visitas de extranjeros que no generan dinero</li> <li>• Faltan atractivos para niños</li> <li>• Cuestan trabajo alianzas</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Target mujer (turismo familiar)</li> <li>• Sur de California</li> <li>• Escapes románticos</li> <li>• Potencializar los mercados de Tijuana, Tecate y Mexicali</li> <li>• Distrito Federal, Guadalajara, Hermosillo</li> <li>• Bodas temáticas</li> <li>• Turismo inmobiliario</li> <li>• Ecoturismo</li> <li>• Negocios agropecuarios</li> <li>• Ruta del bosque</li> <li>• Turismo de montaña</li> <li>• Pesca deportiva</li> <li>• Facilitación aeropuerto</li> <li>• Convenciones para -500</li> <li>• Mirador-Funicular</li> <li>• Playas vírgenes</li> <li>• Pinturas rupestres</li> <li>• Ranchos atuneros</li> <li>• Aguas termales (San Carlos)</li> <li>• Valle de los Sirios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Estacionamiento/Seguridad/Iluminación en el Centro Histórico</li> <li>• Contaminación de bosques</li> <li>• Consecuencias de turismo ecológico mal planeadas y sin control</li> <li>• Recesión en la economía de Estados Unidos</li> <li>• Playas contaminadas</li> <li>• Las malas imágenes de Tijuana y Rosarito</li> </ul>

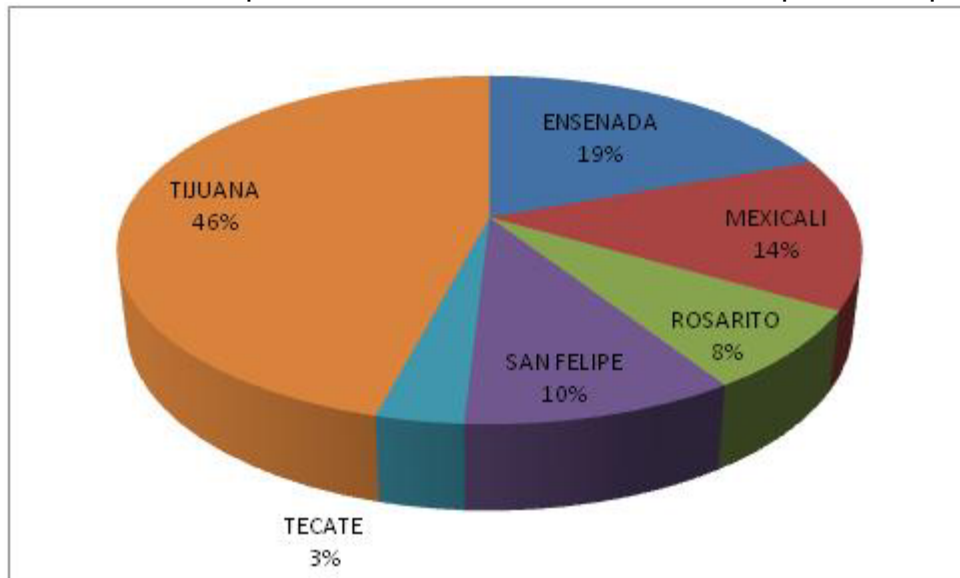
Fuente: Elaboración propia a partir del Plan de mercadotecnia 2007-2013 – SECTURE 2007

### 1.5.4.1 Sector hotelero

Según la SECTURE (2007) Ensenada tiene el claro objetivo de promocionar los atractivos, servicios y eventos turísticos para incrementar la ocupación hotelera y el desplazamiento terrestre, así como aumentar el arribo por aire hacia Ensenada a través de vuelos privados. Según esta misma entidad, Ensenada identifica como mercado extranjero el estadounidense californiano de Sacramento, San Francisco, Los Ángeles, Orange Country y San Diego, así como los Estados de Arizona y Nevada. El mercado nacional lo integran Tijuana, Mexicali, Tecate, Ciudad De México, Guadalajara y Hermosillo.

El municipio de Ensenada cuenta con una amplia variedad de instalaciones turísticas, desde hoteles lujosos con todos los servicios tales como: aire acondicionado, vista panorámica, televisión a color con cablevisión, elevadores, estacionamiento con seguridad, albercas, lobby bar y restaurante; hasta los hoteles más económicos. Cuenta también con restaurantes donde existe gran variedad para todos los gustos y posibilidades económicas: comida típica mexicana, oriental, francesa, italiana, mariscos y alta cocina internacional.

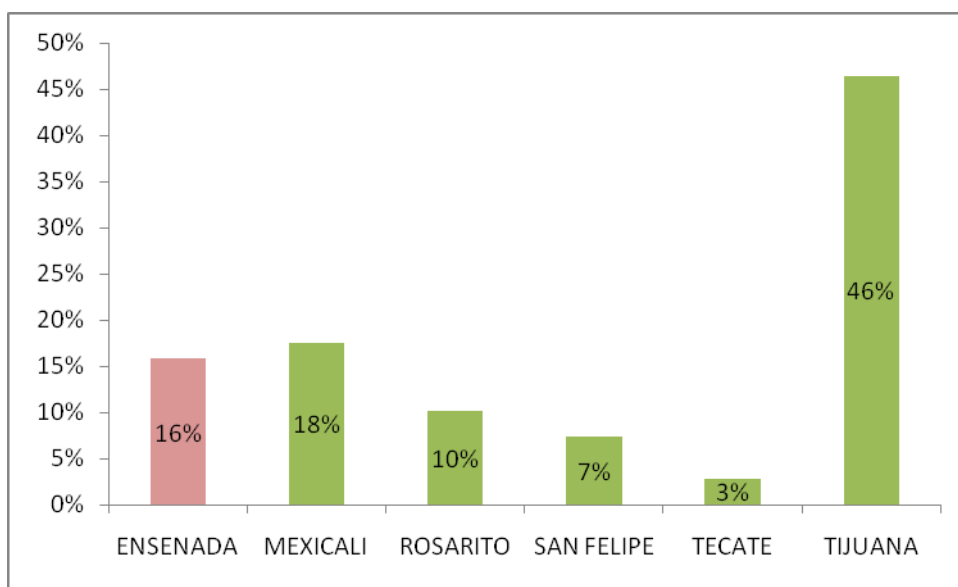
Gráfico 1.1 Participación de establecimientos hoteleros por municipios



Elaboración propia, basada en información de SECTURE – Marzo 2010

Con relación a la participación en cuanto a número de establecimientos, se observa que Ensenada ocupa el segundo lugar en el estado de Baja California, ya que cuenta con una participación del 19% con 85 establecimientos, sólo superada por Tijuana con 202 establecimientos, lo cual representa el 46%, del total de establecimientos del Estado. Después de Ensenada, se encuentra la capital de Estado (Mexicali) con una participación de 14% con 62 establecimientos hoteleros, luego San Felipe con un 10%, que representan 33 establecimientos hoteleros, Rosarito con el 8% con 33 establecimientos y por último, Tecate quien ocupa el último lugar con 14 establecimientos hoteleros, lo que significa un 3% de participación (Ver Gráfico 1.1).

Gráfico 1.2. Participación en la oferta hotelera por municipio – por cuartos



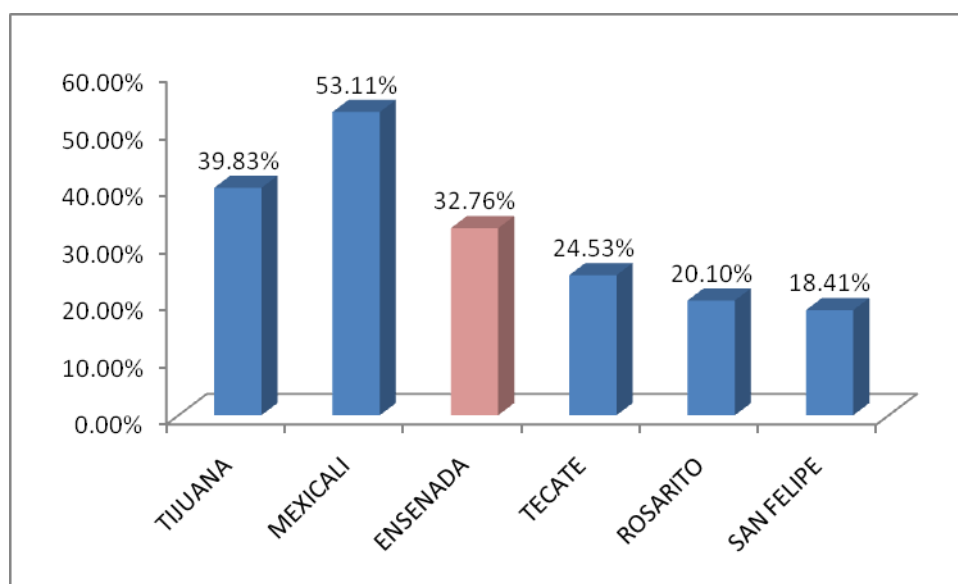
Fuente: Elaboración propia, basada en información de SECTURE – Marzo 2010

Con relación a la oferta hotelera, de acuerdo al número de cuartos, se puede observar que Tijuana sigue ocupando el primer lugar del Estado con 9,399 habitaciones, lo que representa en el sector el 46%; luego con gran diferencia lo sigue la capital del Estado (Mexicali) con 3,549 cuartos, lo que representa el 18%; Ensenada ocupa un tercer lugar con 3,199 cuartos, lo que representa el 16%; y por último se encuentran Rosarito con 2,052 habitaciones, San Felipe con 1,499

habitaciones y Tecate con 574 habitaciones; estas ciudades representan el 10%, 7% y 3% respectivamente (Ver Gráfico 1.2).

En cuanto al comportamiento de la ocupación de los alojamientos hoteleros en Baja California, la capital del Estado (Mexicali) tiene la mayor participación con 56.29%, seguida de Tijuana con 50.98% y en tercer lugar se encuentra Ensenada con 37.64%. En menor proporción se encuentran Tecate con 32.29%, seguida de San Felipe con 28.17% y por último Rosarito con 25.54% (Ver Gráfico 1.3).

Gráfico 1.3. Ocupación hotelera por municipio



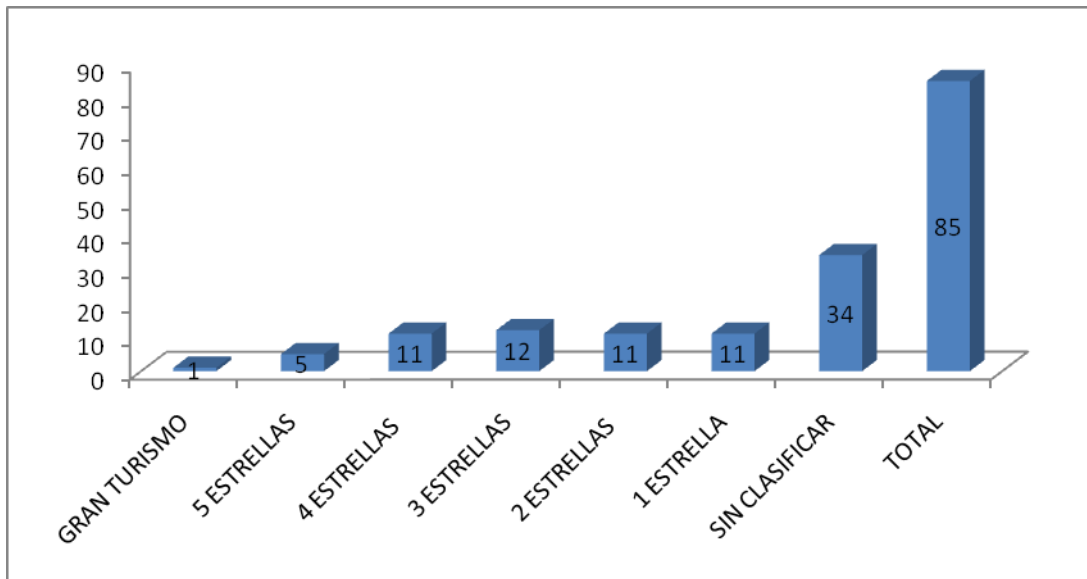
Fuente: Elaboración propia, basada en información de SECTURE 2010

Teniendo en cuenta lo dispuesto en la Ley de turismo del Estado de Baja California (2009) los prestadores de servicios turísticos podrán asignar por ellos mismos su nivel de calidad del establecimiento.

Para efectos de la promoción, de acuerdo a la información suministrada por la Oficina de Turismo de Ensenada, 2010 (en adelante PROTURISMO) Ensenada cuenta con 85 establecimientos hoteleros de los cuales 1 se clasifica como gran turismo, seis se consideran de cinco estrellas, once establecimientos de cuatro

estrellas, doce establecimientos se catalogan de tres estrellas, once establecimientos de dos y una estrellas respectivamente y 34 establecimientos se encuentran sin clasificar (Ver Gráfica 1.4).

Gráfico 1.4. Establecimientos por categorías – Hoteles y Moteles



Fuente: Elaboración propia, basada en información de PROTURISMO 2010

De acuerdo con PROTURISMO, la ciudad de Ensenada cuenta con 85 establecimientos de hospedaje que incluye hoteles y moteles (Ver Tabla 1.3).

Sin embargo, PROTURISMO define que sólo 37 de estos se han catalogado como hoteles, donde el Hotel Coral y Marina registra el mayor número de habitaciones (147); seguido del Hotel San Nicolás y Villamarina con 130 habitaciones cada uno.

Tabla 1.3. Lista de Hoteles de Ensenada Baja California

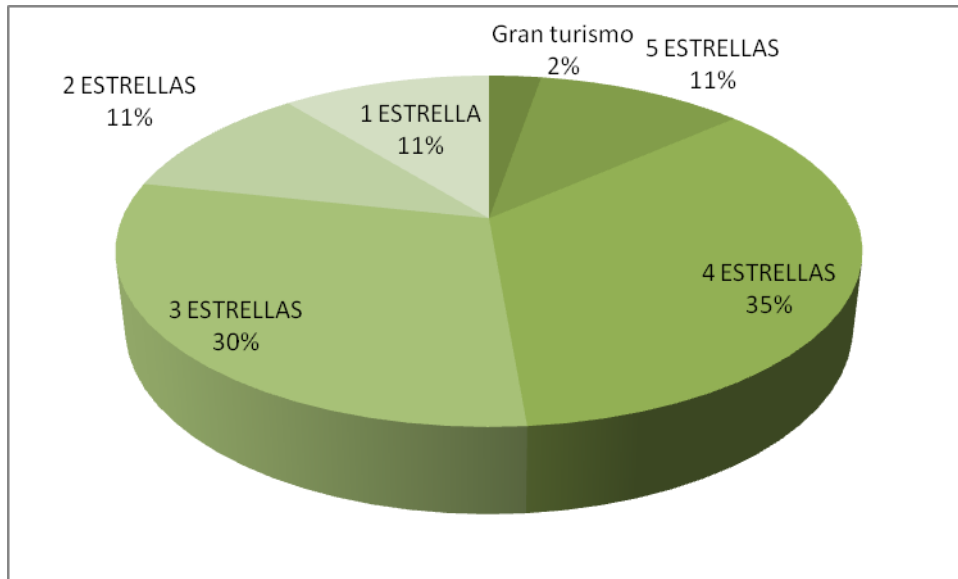
	NOMBRE Y CATEGORÍA	HAB.
	<b>GRAN TURISMO</b>	
1	CASA NATALIE	7
	<b>5 ESTRELLAS</b>	
2	CORAL Y MARINA	147
3	CORONA	92
4	LAS ROSAS	48
5	POSADA EL REY SOL	52
	<b>4 ESTRELLAS</b>	
6	ADOBE GUADALUPE	6
7	BAJAMAR	81
8	CASA DEL SOL BEST WESTERN	48
9	CORTEZ BAJA INN	82
10	EL CID BEST WESTERN	52
11	EL MEZON DEL VINO	10
12	ESTERO BEACH RESORT	101
13	HACIENDA GUADALUPE HOTEL	12
14	LA VILLA DEL VALLE	6
15	LAS DUNAS	32
16	POSADA INN MISION DE GUADALUPE	15
17	PUNTA MORRO	24
18	SAN NICOLAS	130

	NOMBRE Y CATEGORÍA	HAB.
	<b>3 ESTRELLAS</b>	
19	AZTECA INN	22
20	BAHIA	63
21	CALIFORNIA	15
22	COSTA BAJA	53
23	DESERT INN	50
24	LA QUINTA BONITA	26
25	PARAISO LAS PALMAS	67
26	QUINTAS PAPAGAYO	48
27	RITZ	56
28	VILLAFONTANA INN	65
29	VILLAMARINA	130
	<b>2 ESTRELLAS</b>	
30	BAJA SEASONS	39
31	JOKER	41
32	MISION SANTA ISABEL	57
33	SANTO TOMAS	80
	<b>1 ESTRELLA</b>	
34	DEL VALLE	43
35	POSADA DEL MAR	14
36	POSADA DON FERNANDO	9
37	SUITES MALENA	12

Fuente: Elaboración propia partir de información Proturismo 2009.

De acuerdo a la información suministrada por PROTURISMO (2009) del 100% de los hoteles de Ensenada, el 34% se han catalogado de cuatro estrellas, seguido del 30% de los hoteles que se han catalogado de tres estrellas, el 11% se han catalogado de uno, dos y cinco estrellas para cada uno y finalmente el 2% como gran turismo (Ver Gráfico 1.5).

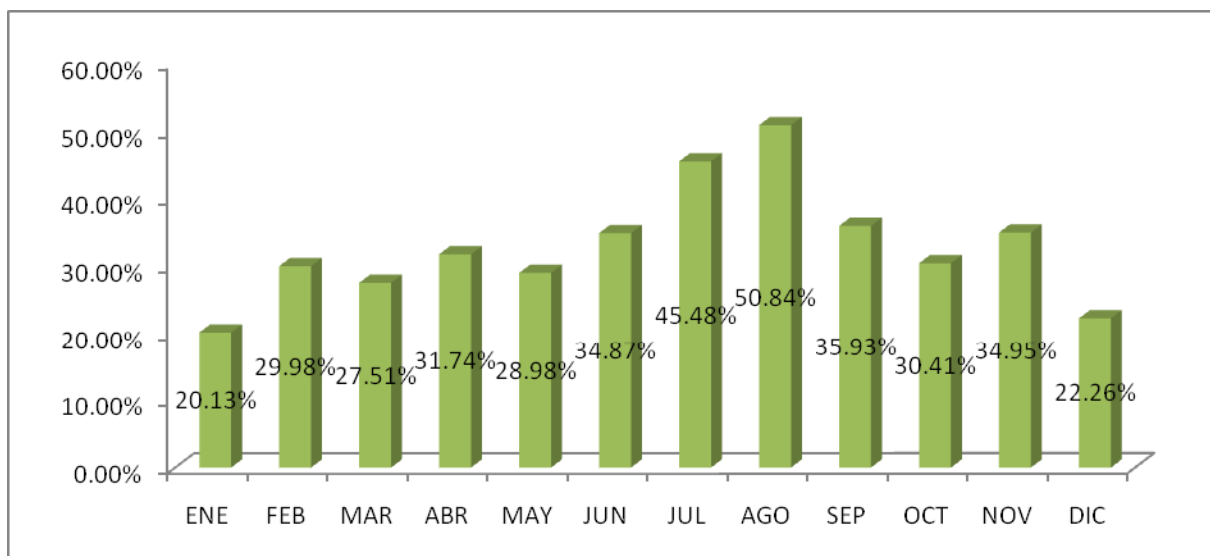
Gráfico 1.5. Clasificación de los hoteles de Ensenada por categoría



Fuente: Elaboración propia, basada en información de PROTURISMO 2010

Al revisar el comportamiento de la ocupación hotelera de Ensenada, de acuerdo con la información de SECTURE (2010) se puede identificar que los meses de mayor afluencia de huéspedes para el año 2009, fueron los meses de junio con 34.87%, julio con 45.48% y agosto con 50.84% (Ver Gráfico 1.6).

Gráfico 1.6. Comportamiento de la ocupación hotelera – Ensenada

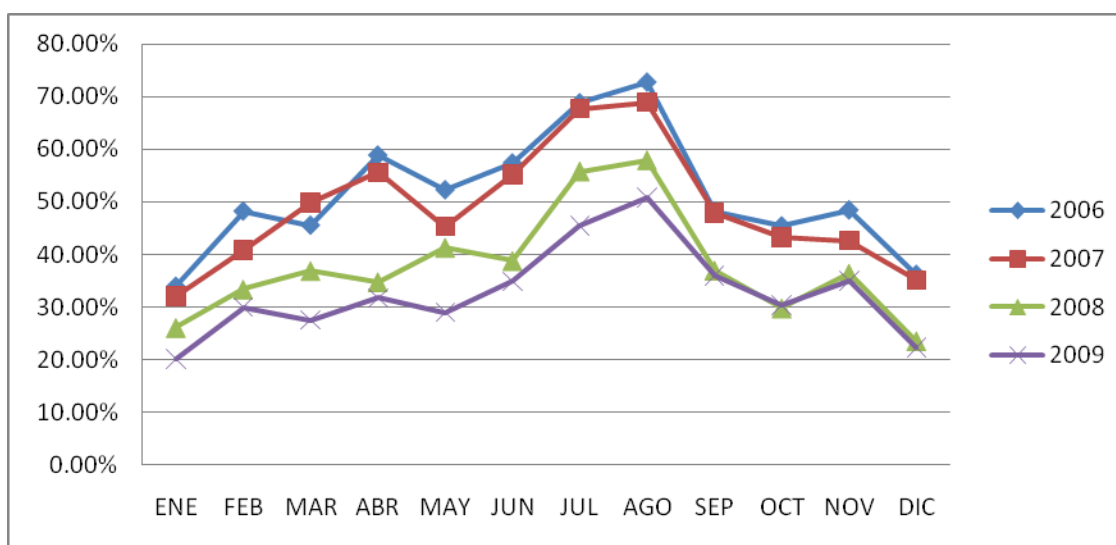


Fuente: Elaboración propia, basada en información de SECTURE 2010

Sin embargo, al comparar el comportamiento de la ocupación hotelera de 2006 con el 2009, se puede observar que en el 2009 este comportamiento ha venido decayendo en los últimos cuatro años pues se encuentra muy por debajo de los años anteriores (Ver Gráfico 1.7).

Lo anterior se puede observar de manera más detallada en el gráfico 8. Para el año 2006 los establecimientos hoteleros registraban un 51.30%, para el 2007 decayó y llegó a 48.70%; en el 2008 alcanzó un 37.64% y para el 2009 esta tendencia hacia la baja siguió presentándose al llegar sólo al 32.76% de ocupación hotelera.

Gráfico 1.7. Comparación de ocupación hotelera – Ensenada



Fuente: Elaboración propia, basada en información de SECTURE 2010

## **Capítulo 2. Metodología**

### **2.1 Introducción**

En este capítulo se describe la metodología de investigación que se llevó a cabo en el estudio. Los aspectos que se tienen en cuenta en esta metodología son: la descripción del tipo de investigación, contexto de tiempo y espacio, descripción de la población y muestra, y el instrumento de medición y aplicación.

### **2.2 Tipo de investigación**

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 puede determinar que la presente investigación de acuerdo con su finalidad y alcance, es de tipo correlacional, porque busca 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 este estudio, se buscó observar el grado de relación entre los valores obtenidos en las mediciones de estas cuatro variables.

### **2.3 Horizonte temporal y espacial**

El estudio se llevó a cabo en las micro, pequeñas y medianas empresas hoteleras de la ciudad de Ensenada, Baja California; la recolección de la información inició en mayo de 2010 y finalizó en septiembre del mismo año.

La investigación consiste en un estudio de campo, en el cual se aplicó una encuesta como instrumento de medición a una muestra significativa de los administradores, propietarios, gerentes, directores y/o personas a cargo de la muestra de los hoteles pequeños, medianos y grandes de Ensenada.

#### **2.4 Descripción de la población y la muestra**

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 este estudio se tomó como población la base de datos de hoteles suministrada por la oficina de turismo 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.

Teniendo en cuenta lo anterior, se intentó por todos los medios posibles, encuestar al 100% de la población; finalmente se lograron encuestar 29 empresas hoteleras de las 37. Respecto a los hoteles que no se encuestaron, algunos aseguraron que por políticas de seguridad y confiabilidad no podían contestar las preguntas, y con otros hoteles no fue posible obtener la disposición de tiempo de las personas encargadas, para aplicarles las encuestas.

La información para este estudio se recolectó a través de la aplicación de 29 encuestas dirigida a dueños, gerentes, directores y encargados de las empresas hoteleras. Estas 29 encuestas fueron aplicadas a una muestra caracterizada por tamaño de la empresa, educación, edad y género de los encuestados. A continuación se presenta la caracterización de la muestra sujeto de estudio de acuerdo a su tamaño (Ver Tabla 2.1).

Tabla 2.1. Clasificación de la muestra de acuerdo al 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	

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

En la tabla 2.1 se puede apreciar que con relación al total de las empresas hoteleras encuestadas, predomina la microempresa con 44.8%, seguido de la pequeña empresa con un 37.9% y finalmente la mediana empresa con un 17.2%.

En cuanto a la edad de los encuestados, se puede apreciar, que los encuestados se encuentran en una edad promedio de 45 años (Ver Tabla 2.2).

Tabla 2.2. Promedio de edad de los encuestados

Edad	Mínimo	Máximo	Media
EDAD DEL ENCUESTADO	28	71	45.32

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

Por otra parte, se puede decir que el 69% de las personas que están a cargo y/o que dirigen los hoteles son hombres, respecto a un 31% que son mujeres (Ver Tabla 2.3).

Tabla 2.3. Género de los encuestados

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
MASCULINO	20	69.0	69.0
FEMENINO	9	31.0	31.0
Total	29	100.0	100.0

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

Con respecto al grado de estudios, se observa que el 62.1% de los encuestados tiene formación profesional, seguido de un 17.2% que tiene hasta el bachillerato; el 13.8% otro tipo de estudio; 3.4% alcanzó la secundaria y el 3.4% terminó la primaria (Ver Tabla 2.4).

Tabla 2.4. Grado de estudios de los encuestados

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
PRIMARIA	1	3.4
SECUNDARIA	1	3.4
BACHILLERATO	5	17.2
PROFESIONAL	18	62.1
OTRO	4	13.8
Total	29	100.0

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

## **2.5 Instrumento de medición**

El instrumento empleado en esta investigación se basó en un estudio desarrollado denominado: “La ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México” (Hernández, 2008) por investigadores del Instituto Politécnico Nacional de Oaxaca.

El instrumento de medición aplicado en esta encuesta (anexo 1) se compone de tres secciones: la primera se relaciona con los datos generales de la empresa hotelera; la segunda con los datos generales de quien proporciona la información, 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 del modelo.

## **2.6 Operacionalización de las variables**

De acuerdo al modelo establecido, se procedió a realizar la operacionalización de las variables. A continuación se presenta cómo se componen las variables a

analizar, las dimensiones por las cuales se integran de acuerdo a la investigación hecha, y finalmente los indicadores con sus respectivos ítems para medir las variables (Ver Tabla 2.5).

Tabla 2.5. Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Medidos con el ítem
<b>Capacidad emprendedora</b>	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
<b>Capacidad de mercadotecnia</b>	Servicio al consumidor	Satisfacción al consumidor	V15, V16, V17, V18
		Servicio adicional	V19, V20, V21
	Efectividad de actividades promocionales	Efectividad Publicidad	V22, V23, 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



<b>Innovación organizacional</b>	Innovación de servicio	Mejoras en servicio	V58,V59,V60,V61,V62, V63
	Innovación de proceso	Aplicaciones informáticas y tecnológicas	V64,V65,V66,V67,V68, V69,V70
	Innovación de mercadotecnia	Tarifas	V71,V72
Búsqueda de mercados		V73,V74,75	
<b>Competitividad</b>	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 e	V87
		Incurción	V88
Inimitabilidad	Estrategia competitiva	V89,V90.V91	
	Capacidades distintivas	V92,V93,V94	

Fuente: Elaboración propia.

## 2.7 Aplicación del instrumento de medición

Las encuestas fueron aplicadas en las 29 empresas hoteleras de la base de datos proporcionada por PROTURISMO. En la base de datos de esta entidad están registrados 37 hoteles, sin embargo, en total se entregaron 29 encuestas a empresas hoteleras que indicaron que tenían disposición de contestarlas.

De las 29 encuestas que se obtuvieron, en algunos casos no se contestaron una o varias preguntas, pero pudieron ser rescatadas porque las preguntas sin respuesta formaban parte de un grupo de preguntas para medir una variable y la medición pudo efectuarse con las preguntas restantes.

## 2.8 Procedimiento de aplicación

Previamente se aplicó una prueba piloto del instrumento de medición con el fin de depurarlo y validarlo. Esta se llevó a cabo en cinco empresas hoteleras que estaban dentro del listado brindado por la oficina de turismo de Ensenada,

PROTURISMO de Ensenada.

Se contactó a cada empresa, específicamente a los gerentes, administradores y dueños de los hoteles con la ayuda de una carta avalada por la Universidad Autónoma de Baja California, la cual explicaba el objetivo de la encuesta. Posteriormente se dejaba la encuesta en el hotel o se enviaba vía correo electrónico para que fuera contestada, y si el tiempo del encuestado lo permitía, se aplicaba la encuesta en el mismo momento.

En todos los casos se especificó que se tendría disponibilidad para atender cualquier duda que surgiera a cerca de las preguntas, y se pusieron a disposición los siguientes medios: teléfono, fax y correo electrónico. Es conveniente mencionar que prácticamente no se recibieron mensajes para aclarar dudas por ninguno de los medios, no obstante lo que se requirió fue monitorear con una frecuencia de entre dos y tres veces por semana el estado de avance de las encuestas que prometían contestar.

## **2.9 Validez y confiabilidad del instrumento utilizado**

Después de aplicar las encuestas, se procedió a realizar la tabulación de los resultados de las 29 encuestas aplicadas. Para ello se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Este programa permitió realizar un análisis de confiabilidad (Alfa de Cronbach) y el análisis de validez (análisis discriminante).

### **2.9.1 Validez del instrumento**

Teniendo en cuenta que el instrumento utilizado en este trabajo se basó en el que fue aplicado en el estudio de (Castillo, 2006) y que este fue válido para un estudio

en el sector hotelero dentro del mismo país de México, se considera que es confiable para la presente investigación.

En cuanto a la validación del instrumento se obtuvo a través del análisis factorial que para la variable capacidad emprendedora, se confirma que las tres dimensiones que lo conforman explican el 74% de la varianza de esta variable. La dimensión capacidad de innovación explica el 47.35%, la dimensión toma de riesgos lo hace el 14.45% y la proactividad lo hace en 12.19%.

Lo que respecta a la variable capacidad de mercadotecnia, se confirma que con las dimensiones que la conforman, se explica el 81.74% de la varianza total de esta variable. La dimensión servicio al consumidor la explica en 5.362%, la calidad de los empleados explica el 10.848%, la fortaleza en la cadena de distribución lo hace en 29.836%, cantidad de recursos comprometidos para la publicidad explica el 6.404%, la investigación de mercadotecnia lo hace 17.506% y finalmente la habilidad para diferenciar servicios la explica en 11.788%.

Con relación a la variable innovación organizacional, se confirmo que con las tres dimensiones que la conforman se explica el 70.245% de la varianza total de dicha variable. La innovación de servicio la explica en 17.357%, innovación de proceso lo hace 4.845% y la innovación de mercadotecnia en 9.044%.

Finalmente, con relación a la variable dependiente, competitividad sostenible, se confirma que con tres dimensiones se explica el 73.62% de la varianza total de esta variable. La dimensión rentabilidad la explica en 20.042%, la satisfacción del consumidor lo hace en 16.308% y por último la inimitabilidad es la dimensión que explica la mayor parte de esta variable con un 37.27%.

### **2.9.2 Análisis de confiabilidad**

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, es importante mencionar que se escogió el Alfa de Cronbach para el cálculo de la confiabilidad para este estudio.

A continuación se presenta el análisis de confiabilidad del instrumento en general y de cada una de las variables que lo componen basado en el Alfa de Cronbach, teniendo en cuenta que el coeficiente puede oscilar entre cero y uno, donde un coeficiente cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (Hernández, 2003, p.438).

Se puede afirmar de manera general, que si se obtiene un 0.25 en el coeficiente, esto indica baja confiabilidad; si el resultado es 0.50, la fiabilidad es media o regular. En cambio si supera el 0.75 es aceptable, y si es mayor a 0.90 es elevada (Hernández, 2003, p.439).

Con relación a la confiabilidad del instrumento general, se obtuvo un coeficiente de 0.906, lo que significa una fiabilidad elevada, esto se traduce en que todos los ítems que integran el instrumento están midiendo el mismo atributo, es decir, la competitividad sostenible (Ver Tabla 2.6).

Comparado con el estudio sobre el cual se basó esta investigación, se puede afirmar que este instrumento obtuvo un coeficiente mayor, ya que el estudio original obtuvo un coeficiente de 0.81 (Hernández, 2003).

Tabla 2.6. Confiabilidad del instrumento general

Alfa de Cronbach	Número de elementos
.906	94

Fuente: Elaboración propia basado en la información de SPSS

Por otra parte el análisis de confiabilidad de la variable Capacidad emprendedora fue de 0.680, 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 (Ver Tabla 2.7).

Tabla 2.7. Confiabilidad de la variable Capacidad emprendedora

Alfa de Cronbach	Número de elementos
.680	14

Fuente: Elaboración propia basado en la información de SPSS

El coeficiente de confiabilidad de la variable Capacidad de mercadotecnia fue de 0.778, lo cual indica que la fiabilidad es aceptable, de manera que los 43 ítems que integran esta variable miden de una manera aceptable la capacidad de mercadotecnia en las empresas hoteleras (Ver Tabla 2.8).

Tabla 2.8. Confiabilidad de la variable Capacidad de mercadotecnia

Alfa de Cronbach	Número de elementos
.778	43

Fuente: Elaboración propia basado en la información de SPSS

Se puede apreciar que el coeficiente de confiabilidad de la variable Innovación organizacional fue de 0.816, 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 (Ver Tabla 2.9).

Tabla 2.9. Confiabilidad de la variable Innovación organizacional

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de elementos</b>
.816	18

Fuente: Elaboración propia basado en la información de SPSS

Finalmente la variable Competitividad obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0.879, 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 (Ver Tabla 2.10).

Tabla 2.10. Confiabilidad de la variable Competitividad

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de elementos</b>
.879	19

Fuente: Elaboración propia basado en la información de SPSS

## Capítulo 3. Análisis de resultados

### 3.1 Resultados descriptivos

Para describir la capacidad emprendedora que poseen los gerentes y/o personas que toman las decisiones en las empresas hoteleras, cada uno de los ítems se midió con una escala tipo Likert que va desde nada (1) hasta demasiado (5).

Para realizar la descripción de la variable Capacidad emprendedora se llevó a cabo una agrupación por respuesta múltiple. Se puede observar que del total de encuestados, el más alto porcentaje de las empresas se perciben con mucha capacidad emprendedora (34.1%), seguido de aquellas que se consideran con poca capacidad emprendedora (33.1%). Sólo el 9% afirmó que no aplica la capacidad emprendedora en su empresa (Ver Tabla 3.1).

Lo anterior quiere decir que el 56.2% de los encuestados, no aplica o aplica de manera poco significativa la capacidad emprendedora en la empresa hotelera, mientras que el 43.8% sí lo hace de manera importante.

Tabla 3.1. Descripción de la capacidad emprendedora.

Capacidad emprendedora	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
NADA	35	9.0%
MUY POCO	55	14.1%
POCO	129	33.1%
MUCHO	133	34.1%
DEMASIADO	38	9.7%
Total	390	100.0%

Fuente: Elaboración propia basado en la información de SPSS

Para analizar las dimensiones que conforman la capacidad emprendedora, se realizó de igual forma una agrupación por respuesta múltiple. La aplicación de la Capacidad de innovación muestra, que del total de los encuestados, el 1.4% no desarrolla en lo absoluto este tipo de capacidad; un 3.5% la aplicó muy poco; 24.1% afirmó que la ejecuta poco; mientras que un 51.8% dijo que la aplicaba mucho; un 19.1% manifestó que la aplicaba demasiado. Con estos resultados se puede observar que un 70.9% de los encuestados aplica y ejecuta su capacidad de innovación (Ver Tabla 3.2).

Tabla 3.2. Descripción de la Capacidad de innovación

Capacidad de innovación	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
NADA	2	1.4%
MUY POCO	5	3.5%
POCO	34	24.1%
MUCHO	73	51.8%
DEMASIADO	27	19.1%
Total	141	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SPSS

En cuanto a la dimensión de la toma de riesgos, se puede observar que del total de los encuestados, el 17.3% no aplica en lo absoluto ese tipo de capacidad; un 15.8% la aplica muy poco; 39.1% afirma que la lleva a cabo poco; mientras que un 23.3% dijo que la aplica mucho y un 4.5% demasiado. Con lo anterior significa que un 70.2% de los encuestados no aplica o ejecuta de manera significativa la toma de riesgos (Ver Tabla 3.3).

Tabla 3.3. Descripción de la toma de riesgos

Toma de riesgos	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
NADA	23	17.3%
MUY POCO	21	15.8%
POCO	52	39.1%
MUCHO	31	23.3%

DEMASIADO	6	4.5%
Total	133	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SPSS

Finalmente con relación a la dimensión de Pro actividad, se observa que del total de los encuestados, el 8.6% no aplica este tipo de capacidad; un 25% la realiza muy poco; 37.1% afirmó que la lleva a cabo poco; mientras que un 25% dijo que la aplica mucho y un 4.3% demasiado. Con lo anterior se puede concluir que un 66.4% de los encuestados no lleva a cabo o aplica de manera poco significativa la pro actividad en la empresa, comparado con un 33.6% que sí la aplica (Ver Tabla 3.4).

Tabla 3.4. Descripción de la pro actividad

Pro actividad	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
DEMASIADO	10	8.6%
MUCHO	29	25.0%
POCO	43	37.1%
MUY POCO	29	25.0%
NADA	5	4.3%
Total	116	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SPSS

Para describir la variable Capacidad de mercadotecnia que poseen los gerentes y/o personas que toman las decisiones en las empresas hoteleras, cada uno de los ítems se midió con una escala tipo Likert que va desde Nada (1) hasta Demasiado (5). Para el caso de la pregunta 57, la escala fue: Más de 90 días (1) hasta 0 a 5 días (5).

A continuación se observa el comportamiento de la variable Capacidad de mercadotecnia. Se aprecia que del total de los encuestados, el 8.6% no aplica este tipo de capacidad; un 6.6% la realiza muy poco; 22.8% afirma que la lleva a cabo poco, mientras que un 47.9% dice que la aplica mucho y un 14.1%

demasiado. Por lo tanto se observa que un 62% de los encuestados sí aplica la capacidad de mercadotecnia en la empresa (Ver Tabla 3.5).

Tabla 3.5. Descripción de la capacidad de mercadotecnia

Capacidad de mercadotecnia	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
NADA	105	8.6%
MUY POCO	80	6.6%
POCO	277	22.8%
MUCHO	582	47.9%
DEMASIADO	171	14.1%
Total	1215	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SPSS

En cuanto a las dimensiones que forman parte de esta variable, se realizó de igual forma una agrupación por respuesta múltiple, obteniéndose los siguientes datos:

Al observar la variable del Servicio al consumidor, donde del total de los encuestados, el 5.1% no aplica este tipo de estrategia; un 4.6% la realiza muy poco; 10.7% afirma que la lleva a cabo poco, mientras que un 57.4% dijo que la aplica mucho y un 22.3% demasiado (Ver Tabla 3.6).

Lo anterior lleva a concluir que un 79.7% de los encuestados aplica la estrategia de servicio al consumidor para analizar las dimensiones que conforman la capacidad emprendedora.

Tabla 3.6. Descripción del servicio al consumidor

Servicio al consumidor	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
NADA	10	5.1%
MUY POCO	9	4.6%
POCO	21	10.7%
MUCHO	113	57.4%
DEMASIADO	44	22.3%
Total	197	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SPSS

Con relación a la efectividad de las actividades promocionales para obtener una porción del mercado, se aprecia del total de los encuestados, el 5.9% considera que sus actividades promocionales no son efectivas; un 7.9% opinó que son muy poco efectivas; 32.7% afirmó que son poco efectivas, mientras que un 42.6% afirmó que por mucho son efectivas y un 10.9% opinó que son demasiado efectivas (Ver Tabla 3.7).

Lo anterior lleva a concluir que un 53.5% de los encuestados considera que sus actividades promocionales son efectivas, en contraste con un 46.5% que opina que son nada, poco o muy poco efectivas.

Tabla 3.7. Descripción de la efectividad de las actividades promocionales

Actividades promocionales	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
NADA	6	5.9%
MUY POCO	8	7.9%
POCO	33	32.7%
MUCHO	43	42.6%
DEMASIADO	11	10.9%
Total	101	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SPSS

Con relación a la calidad de los empleados que están cerca del cliente, del total de los encuestados, el 0.6% opinó que sus empleados no tienen calidad; 1.2% opinó que tienen muy poca calidad; 8.7% afirmó que la tienen poca calidad, mientras que un 58.7% dijo que tienen mucha calidad y un 31.4% demasiada calidad (Ver Tabla 3.8).

Lo anterior lleva a concluir que un 89.5% de los encuestados considera que sus empleados tienen calidad, mientras que sólo un 10.5% opina que no poseen o tienen poca o muy poca calidad.

Tabla 3.8. Descripción de la calidad de los empleados

Calidad de los empleados	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
NADA	1	.6%
MUY POCO	2	1.2%
POCO	15	8.7%
MUCHO	100	58.1%
DEMASIADO	54	31.4%
Total	172	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SPSS

En cuanto a la fortaleza de la cadena de distribución, del total de los encuestados, el 7.6% consideró que su relación con los intermediarios es nula; un 5.5% opinó que esa relación se daba muy poco; 33.8% afirmó que la relación se daba poco, mientras que un 45.5% afirmó que esta relación se produce mucho y un 7.6% opinó que demasiado (Ver Tabla 3.9).

Lo anterior lleva a concluir que un 53.1% de los encuestados considera que sus relaciones con los intermediarios se dan manera frecuente o significativa, en contraste con un 46.9% que opinó que dichas relaciones son nula, poco o muy poco frecuentes.

Tabla 3.9. Descripción de la fortaleza de la cadena de distribución

Cadena de distribución	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
NADA	11	7.6%
MUY POCO	8	5.5%
POCO	49	33.8%
MUCHO	66	45.5%
DEMASIADO	11	7.6%
Total	145	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SPSS

Respecto a los recursos que los hoteles comprometen para la publicidad, el 26.1% afirmó que no gasta nada; un 12.8% opinó que gasta muy poco; 28.6% dijo que gasta poco; un 24.6% afirmó que esta relación se produce mucho y un 7.9% opinó que gasta demasiado (Ver Tabla 3.10).

Lo anterior lleva a concluir que el 67.5% de los encuestados considera que gasta nada, poco o muy poco en publicidad, comparado con un 32.5% que afirma que gasta mucho o demasiado.

Tabla 3.10. Descripción de los recursos comprometidos para la publicidad

Recursos para publicidad	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
NADA	53	26.1%
MUY POCO	26	12.8%
POCO	58	28.6%
MUCHO	50	24.6%
DEMASIADO	16	7.9%
Total	203	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SPSS

En cuanto a qué medidas adoptan los representantes de los hoteles para realizar investigación en mercadotecnia, el 6.9% afirmó que no realiza nada de investigación; un 4% opinó que realiza muy poca investigación; 24.1% dijo que realiza poco; un 51.7% afirmó que lleva a cabo mucha investigación y un 13.2% opinó que realiza demasiada investigación (Ver Tabla 3.11).

Lo anterior lleva a concluir que el 64.9% de los encuestados considera que realiza mucha o demasiada investigación, comparado con un 35% que opina que realiza nada, poca o muy poca investigación.

Tabla 3.11. Descripción de la investigación en mercadotecnia

Investigación en mercadotecnia	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
NADA	12	6.9%
MUY POCO	7	4.0%
POCO	42	24.1%
MUCHO	90	51.7%
DEMASIADO	23	13.2%
Total	174	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SPSS

Con relación a la habilidad que tienen las empresas hoteleras para diferenciar servicios, el 3.7% afirmó que no tiene esa habilidad; 1.9% opinó que la realiza muy poco; 19.6% dijo que tiene poca habilidad; un 68.2% afirmó que tiene mucha habilidad y un 6.5% consideró que tiene demasiada habilidad para diferenciar servicios (Ver Tabla 3.12).

Con lo anterior se puede concluir que el 74.7% de los encuestados considera que posee mucha o demasiada habilidad para diferenciar servicios, comparado con un 25.2% que opina que no tiene dicha habilidad o que tiene muy poca o poca.

Tabla 3.12. Descripción de la habilidad para diferenciar servicios

Diferenciar servicios	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
NADA	4	3.7%
MUY POCO	2	1.9%
POCO	21	19.6%
MUCHO	73	68.2%
DEMASIADO	7	6.5%
Total	107	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SPSS

Finalmente con relación a la velocidad que tienen las empresas hoteleras para introducir un nuevo servicio, el 6.9% afirmó que no realiza la introducción de un

nuevo servicio de manera rápida; un 15.5% opinó que lo realiza muy poco; 32.8% dijo que lo realiza poco; un 40.5% afirmó que tiene realiza mucha introducción de nuevos servicios y un 4.3% opinó que lo realiza demasiado (Ver Tabla 3.13).

Con lo anterior se puede concluir que el 55.2% de los encuestados realiza poco, muy poco o no realiza la introducción de servicios de manera rápida, comparado con 44.8% que opina que sí lo hace.

Tabla 3.13. Descripción de la velocidad de introducción de servicio

Introducción de servicio	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
NADA	8	6.9%
MUY POCO	18	15.5%
POCO	38	32.8%
MUCHO	47	40.5%
DEMASIADO	5	4.3%
Total	116	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SPSS

Con relación a la variable Innovación organizacional que ejecutan los gerentes y/o personas que toman las decisiones en las empresas hoteleras, cada uno de los ítems se midió con una escala tipo Likert que va desde Nada (1) hasta Demasiado (5). De igual forma que la variable anterior, se llevó a cabo una agrupación por respuesta múltiple.

A continuación se observa el comportamiento de la variable Innovación organizacional. Se aprecia que del total de los encuestados, el 8.6% no aplica la innovación organizacional; un 8.8% la aplica muy poco; 18% afirmó que la aplica poco, mientras que un 49% dijo que la aplica mucho y un 15.5% demasiado (Ver Tabla 3.14).

Se puede concluir que un 64.5% de los encuestados sí aplica la innovación organizacional en la empresa, comparado con un 35.4% que no lo hace o que lo realiza poco o muy poco.

Tabla 3.14. Descripción de la innovación organizacional

Innovación organizacional	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
NADA	45	8.6%
MUY POCO	46	8.8%
POCO	94	18.0%
MUCHO	256	49.0%
DEMASIADO	81	15.5%
Total	522	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SPSS

En cuanto a las dimensiones que forman parte de la variable Innovación organizacional, se encuentra la Innovación de servicio, la cual hace referencia a la medida en que las empresas hoteleras han realizado mejoras en los últimos tres años.

Al respecto, se observa que el 0.6% no aplica la innovación de servicio; un 2.3% la realiza muy poco, 12.6% afirma que la lleva a cabo poco, mientras que un 66.7% dijo que la aplica mucho y un 17.8% demasiado. De lo anterior se concluye que el 84.5% ha realizado mucho o demasiado, mejoras en los últimos tres años, mientras que sólo el 15.5% opinó que no las ha realizado o lo ha hecho poco o muy poco (Ver Tabla 3.15).

Tabla 3.15. Descripción de la innovación de servicio

Innovación de servicio	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
NADA	1	.6%
MUY POCO	4	2.3%
POCO	22	12.6%
MUCHO	116	66.7%
DEMASIADO	31	17.8%
Total	174	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SPSS

Respecto a la Innovación de proceso, la cual hace referencia a la medida en que las empresas hoteleras han introducido mejoras en los procesos (administración, recepción, cocina, lavandería, almacén) en los últimos tres años, el 5.9% no aplica la innovación de proceso; 12.3% la realiza muy poco; 21.7% afirmó que la aplica poco, mientras que un 42.4% dice que la aplica mucho y un 17.7% demasiado (Ver Tabla 3.16).

De lo anterior se concluye que el 60.1% sí ha realizado mejoras en el proceso en los últimos tres años, mientras que sólo el 39.9% manifestó que no las ha realizado o lo ha hecho poco o muy poco.

Tabla 3.16. Descripción de la innovación de proceso

Innovación de proceso	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
NADA	12	5.9%
MUY POCO	25	12.3%
POCO	44	21.7%
MUCHO	86	42.4%
DEMASIADO	36	17.7%
Total	203	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SPSS

En cuanto a la Innovación en mercadotecnia, se observa que del total de los encuestados, el 22.1% no aplica la innovación de mercadotecnia; un 11.7% la aplica muy poco; 19.3% afirmó que la aplica poco, mientras que un 37.2% dijo que la aplica mucho y un 9.7% demasiado (Ver Tabla 3.17).

De lo anterior se concluye que el 46.9% sí ha aplicado innovación de mercadotecnia, mientras que un 53.1% no lo ha realizado o lo ha hecho poco o muy poco.

Tabla 3.17. Descripción de la innovación en mercadotecnia

Innovación en mercadotecnia	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
NADA	32	22.1%
MUY POCO	17	11.7%
POCO	28	19.3%
MUCHO	54	37.2%
DEMASIADO	14	9.7%
Total	145	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SPSS

Con relación a la variable Competitividad que alcanzan los gerentes y/o personas que toman las decisiones en las empresas hoteleras, cada uno de los ítems se midió con una escala tipo Likert que va desde Nada (1) hasta Demasiado (5).

De igual manera que las variables anteriores, se realizó una agrupación por respuesta múltiple. A continuación se observa, el comportamiento de la variable competitividad. Se aprecia que del total de los encuestados, el 20% no ha alcanzado la competitividad; un 18.9% la ha obtenido muy poco; 28% afirmó que la alcanza poco; mientras que un 30.2% dijo que mucho y un 2.8% demasiado (Ver Tabla 3.18).

Se puede concluir que sólo un 33% afirma que su empresa es competitiva con relación al 66.9% que dice que no lo es, o que lo es poco o muy poco.

Tabla 3.18. Descripción de la competitividad

Competitividad	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
NADA	108	20.0%
MUY POCO	102	18.9%
POCO	151	28.0%
MUCHO	163	30.2%
DEMASIADO	15	2.8%
Total	539	100.0%

Fuente: Elaboración propia base en la información de SPSS

Sobre las dimensiones que forman parte de la variable Competitividad, con respecto a la Rentabilidad alcanzada en el último año, del total de encuestados el 35.6% consideró que no ha sido nada rentable; el 14.9% consideró que la rentabilidad ha sido muy poca; el 34.5% consideró poca la utilidad; el 13.8% manifestó obtener mucha utilidad y sólo el 1.1% consideró obtener demasiada utilidad (Ver Tabla 3.19).

Al respecto se puede concluir que el 85% de los encuestados afirma que su empresa hotelera no es rentable, mientras que un 15% opina que sí lo es.

Tabla 3.19. Descripción de la rentabilidad

Rentabilidad	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
NADA	62	35.6%
MUY POCO	26	14.9%
POCO	60	34.5%
MUCHO	24	13.8%
DEMASIADO	2	1.1%
Total	174	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SPSS

Con relación a la Satisfacción del consumidor, que del total de encuestados, el 5.6% considera que no satisfizo a sus clientes; el 9.2% que lo ha hecho muy poco;

el 12.7% poco ha satisfecho a sus clientes; el 64.8% consideró que ha satisfecho mucho a sus clientes y el 7.7% demasiado.

Se puede concluir que el 72.5% de los encuestados afirma que su empresa sí satisfizo a sus clientes, comparado con un 27.5% que opina que no lo hizo (Ver Tabla 3.20).

Tabla 3.20. Descripción de la satisfacción al consumidor

Satisfacción del consumidor	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
NADA	8	5.6%
MUY POCO	13	9.2%
POCO	18	12.7%
MUCHO	92	64.8%
DEMASIADO	11	7.7%
Total	142	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SPSS

Con relación a la participación en el mercado en el último año, el 10.3% opinó que no aumentó su participación; el 22.4% lo ha hecho muy poco; el 37.9% ha participado poco; el 29.3% ha participado mucho en el mercado (Ver Tabla 3.21).

Tabla 3.21. Descripción de la participación en el mercado

Participación en el mercado	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
NADA	6	10.3%
MUY POCO	13	22.4%
POCO	22	37.9%
MUCHO	17	29.3%
Total	58	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SPSS

Se puede concluir que el 70.6% de los encuestados afirmaron que no aumentó su participación en el mercado en el último año; en contraparte 29.3% de los encuestados respondieron que sí lo hicieron.

En cuanto a la inimitabilidad de las empresas hoteleras en lo que se refiere a su estrategia competitiva y sus capacidades distintivas, el 19.4% opinó que su estrategia es muy fácil de imitar; el 30.3% lo considera fácil; el 30.9% regular; el 18.2% difícil de imitar y sólo el 1.2% de los encuestados muy difícil de imitar (Ver Tabla 3.22).

Se puede concluir entonces que el 80.6% de los encuestados afirma que su estrategia competitiva es fácil de imitar y el 19.4% considera que es difícil de imitar por parte de sus competidores.

Tabla 3.22. Descripción de la inimitabilidad de la estrategia competitiva y de las capacidades distintivas en las que está fundada la estrategia

Inimitabilidad competitiva y capacidad distintiva	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
MUY FACIL	32	19.4%
FACIL	50	30.3%
REGULAR	51	30.9%
DIFICIL	30	18.2%
MUY DIFICIL	2	1.2%
Total	165	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de SPSS

### 3.2 Pruebas de hipótesis

Para comprobar o no las hipótesis, 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, la capacidad de mercadotecnia se encuentra significativamente correlacionada con la competitividad con un  $.498^{**}$ . De esa manera se comprueba la hipótesis 1, lo que permite concluir que la empresa hotelera será más

competitiva al poseer la capacidad de mercadotecnia (Ver Tabla 3.23).

Tabla 3.23. Correlación bivariada de Pearson entre las variables del modelo

VARIABLES	COMPETITIVIDAD
CAPACIDAD EMPRENDEDORA	.220
CAPACIDAD MERCADOTECNIA	.498(**)
INNOVACION ORGANIZACIONAL	.564(**)

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del programa SPSS

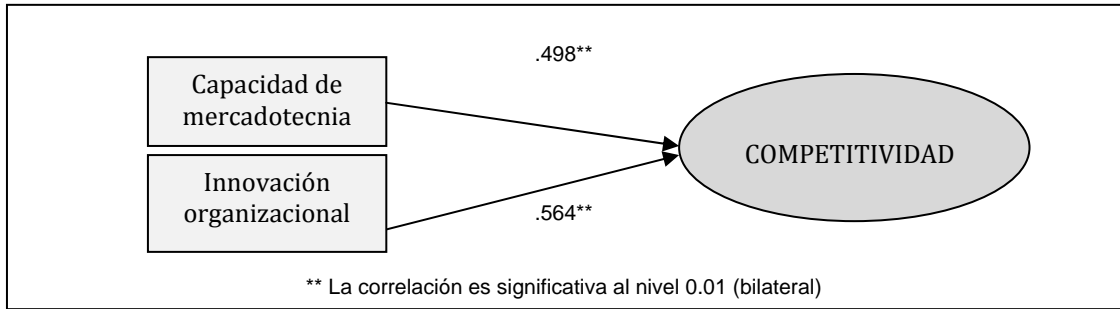
Igualmente se puede apreciar con una correlación de .220, que la capacidad de emprendimiento no está correlacionada significativamente con la competitividad. De acuerdo a lo anterior se puede afirmar que la hipótesis 2 no se confirma lo que se traduce en que una empresa hotelera no será más competitiva al poseer capacidades de emprendimiento.

Dicho de otra manera, 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.

Asimismo, se puede observar que la innovación organizacional se correlacionan con la competitividad en un .564\*\*, con lo cual se puede demostrar la hipótesis 3 (Ver Tabla 3.23 y Figura 3.1).

Tal y como se muestra, 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 un .176 (Ver Tabla 3.24).

Figura 3.1. Correlación significativa entre variables



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

Tabla 3.24. Correlación parcial entre capacidad emprendedora, capacidad de mercadotecnia e innovación organizacional.

	CAPACIDAD EMPRENDEDORA	CAPACIDAD MERCADOTECNIA	INNOVACION ORGANIZACIONAL
CAPACIDAD EMPRENDEDORA	1	.471(**)	.176
CAPACIDAD MERCADOTECNIA	.471(**)	1	.505(**)
INNOVACION ORGANIZACIONAL	.176	.505(**)	1

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

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

## **Capítulo 4. Discusión y conclusiones generales**

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. Al 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.

Como se puede comprobar, la literatura citada previamente, se pueden apreciar los diferentes enfoques de diversos autores Conde (2004), Gandara (s.f.) 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, entre otros aspectos. Así como varios tipos de capacidades y factores que van a permitir alcanzar una sostenibilidad en el largo plazo.

Teniendo en cuenta que el objetivo de este estudio de comprobar si ciertas capacidades que posean las empresas hoteleras de Ensenada, Baja California (mercadotecnia, emprendimiento e innovación organizacional) van a repercutir en la obtención de ventajas que le permitan competir y a su vez mantenerse en largo plazo, de acuerdo a los resultados obtenidos, se concluye que las empresas hoteleras que posean capacidades de mercadotecnia e innovación organizacional permitirán que la empresa hotelera pueda contar con ventajas competitivas sobre sus competidores, lo cual se verá reflejado en una mayor rentabilidad, reconocimiento y una imagen positiva en el sector y de esa manera se podrá conseguir una sostenibilidad en el largo plazo.

Lo anterior comprueba 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 va a permitir a dichas empresas satisfacer necesidades, tener efectividad en sus actividades promocionales y obtener una mayor participación del mercado.

Así mismo, tener empleados con características idóneas para satisfacer a sus clientes, tener 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 hacia la publicidad, que les permita llegar a mayor número de posibles clientes y desarrollen investigación en mercadotecnia, para de esa manera conocer las necesidades de sus clientes, tengan habilidad para diferenciar sus servicios, conociendo la prioridad y jerarquización de los mismos y cuenten con la habilidad de introducir nuevos servicios de manera rápida y oportuna.

Igualmente y 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.

#### **4.1 Hallazgos**

La presente investigación llevada a cabo permite llegar a conclusiones relevantes, teniendo en cuenta el objetivo general del estudio, que fue el determinar si la capacidad emprendedora, la capacidad de mercadotecnia y la innovación organizacional incidían en la competitividad sostenible de las empresas hoteleras de Ensenada.

Por lo que puede deducirse que dicho objetivo se cumplió, ya que se encontró una influencia positiva entre la capacidad de mercadotecnia y la competitividad, así

como una relación positiva entre la innovación organizacional y la competitividad, y finalmente una influencia poco significativa entre la capacidad emprendedora y la competitividad para el caso de las empresas hoteleras de Ensenada.

Desde una perspectiva más profunda, se puede afirmar que el estudio realizado 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.

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

Finalmente se concluye que la capacidad que tenga el hotel de innovar, de tomar riesgos y su pro actividad, no significa necesariamente un mayor grado de competitividad que le permita enfrentar exitosamente a sus competidores.

#### **4.2 Investigaciones futuras**

Para investigaciones futuras se recomienda la aplicación del instrumento de encuesta al sector hotelero de Ensenada en otro periodo, con el fin de avanzar en el conocimiento del comportamiento de las variables independientes y dependiente, consideradas en el presente estudio, y así obtener un estudio longitudinal.

También es posible aplicarlo a otras ciudades de la entidad, con el fin de realizar análisis comparativo del comportamiento de las variables de competitividad del

sector hotelero.

## **Anexos**

## Anexo 1: Instrumento de medición

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

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

### 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		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
<b>Toma de riesgos</b>						
<b>En qué medida Yo:</b>						
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
<b>Pro actividad</b>						
<b>En qué medida Yo:</b>						
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
<b>II. Capacidad de mercadotecnia.</b>						
<b>Servicio al consumidor</b>						
V15	La calidad de mi servicio al consumidor es excelente	1	2	3	4	5
<b>En qué medida Yo:</b>		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>						
<b>¿Qué tan efectivas son las siguientes actividades para obtener una porción del mercado?:</b>						
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>						
<b>En cuanto a los empleados que están cerca del cliente, en qué medida:</b>						
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
<b>Fortaleza en la cadena de distribución</b>						
<b>¿En qué medida realizo las siguientes actividades con los intermediarios?:</b>						
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	Implemento acciones que ellos le sugieren	1	2	3	4	5
<b>Cantidad de recursos comprometidos para la publicidad</b>						
<b>¿En qué medida gasto en las siguientes actividades?:</b>						
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
<b>Investigación de mercadotecnia</b>						
<b>En qué medida yo:</b>						
V44	Empleo un buzón de sugerencias para conocer las necesidades de mis clientes	1	2	3	4	5
V45	Pregunto 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	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
<b>Habilidad para diferenciar servicios</b>						
<b>Qué tanto yo puedo:</b>						
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 mi 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
<b>Velocidad de introducción de servicio</b>						
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
<b>III. Innovación organizacional. Innovación de servicio</b>						
<b>En qué medida he realizado mejoras en los últimos tres años, en:</b>		<b>Nada</b>	<b>Muy Poco</b>	<b>Poco</b>	<b>Mucho</b>	<b>Demasiado</b>
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
<b>Innovación de proceso</b>						
<b>En mis procesos (administración, recepción, cocina, lavandería, almacén) en qué medida he introducido lo siguiente en los últimos tres años:</b>						

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
<b>Innovación en mercadotecnia</b>						
<b>En qué medida yo he:</b>						
V71	Realizado cambios en mis formas de fijar sus 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>						
<b>En el último año, qué tanto:</b>						
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>						
<b>Qué tanto:</b>						
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
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 en excelente	1	2	3	4	5
<b>Participación en el mercado</b>						
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
<b>Inimitabilidad de la estrategia competitiva y de las capacidades distintivas en las que está fundada la estrategia</b>						
<b>Qué tan fácil es para mis competidores imitar:</b>						
		Muy fácil	Fácil	Regular	Difícil	Muy difícil
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

## Referencias

Afuach, A. (1999). *La dinámica de la innovación organizacional: un nuevo enfoque para lograr ventaja competitiva*. México: Oxford University Press.

Aguirre, A. y Círiga, A. (2009). Rodolfo Elizondo: Reactivaremos el turismo en México. *Revista En primer plano*, 12-15. Recuperado el 8 de agosto de 2009 en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=43317280&site=ehost-live>

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 2009 en: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA21603.pdf>

Arraut, L. (2008) La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. *Semestre Económico*, 11, (22), 185-203. Recuperado el 20 de noviembre de 2010 en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=165013112008>

Castells, M. (2005). Competitividad y emprendimiento. Recuperado el 12 de noviembre de 2010 en: <http://www.trabajastur.com/ere/datos/competitividadyemprendimiento.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 2011 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)

Chakraborty, K. (1997). Sustained competitive advantage: a resource-based Framework. *Advances in Competitiveness Research*, 1, 32-63.

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.

Chavarría, H. y Sepúlveda S. (2001) Factores no económicos de la competitividad. *Serie de Cuadernos Técnicos*, 2 (18), 1-44. Recuperado el 20 de marzo de 2010 en:

<http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/DesRural/Publicaciones%20Desarrollo%20Rural/CUADERNO%20TECNICO%2018.pdf>

Conde, E. (2004) La Orientación al Mercado en Hoteles, una opción en busca de competitividad. *Revista de gerencia.com*. Recuperado el 14 de abril de 2009 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)

Confederación de Cámaras de Comercio, Servicios y Turismo. México (2009).

*Boletín Dirección de Turismo*, 3(28), 4-6. Recuperado el 12 de agosto de 2009 en:

<http://www.concanaco.com.mx/turismo/boletin-turismo.pdf>

Cordero, J. (2003). *Planeación estratégica de Marketing XXI para destinos turísticos y empresa*. Mexicali: Universidad Autónoma de Baja California.

Czinkota, M. y Kotable, M. (2001). *Administración de Mercadotecnia* (2ª. ed.)

México: Thompson Editores.

Díaz, I. (2001). Marketing y competitividad ¿relación o contradicción? .

Recuperado el 10 de agosto de 2009 en:

[http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Marketing/Marketing\\_y\\_competitividad\\_¿relación\\_o\\_contradicción/640196D84EBC287141256B0C004FB056!opendocument](http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Marketing/Marketing_y_competitividad_¿relación_o_contradicción/640196D84EBC287141256B0C004FB056!opendocument)

Fagerberg, J. (1988). International competitiveness. *Economic Journal*, 98 (391), 355-374. Recuperado el 20 de abril de 2009 en:

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=9&sid=051965cf-1d73-462c-a67d-05d6ba1c1046%40sessionmgr104>

Ferré, J. (2002). *101 Estrategias de negocios y de marketing*. Barcelona:

Ediciones Deusto.

Fischer, L. y Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia* (3ª.ed.). México: McGraw Hill.

Gandara, J. (s. f.). Hoteles sostenibles para destinos sostenibles – La calidad hotelera como instrumento para la sostenibilidad. Recuperado el 20 de abril de 2009 en: <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00020.pdf>

Hernández, J., Domínguez, M. y Caballero, M. (2007). Factores de innovación en negocios de artesanía de México. *Revista Gestión y política pública*, 17(2), 353-357. Recuperado el 25 de agosto de 2010 en: [http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num\\_anteriores/Vol.XVI\\_No.II\\_2dosem/De\\_la\\_Paz\\_Hernandez-Dominguez\\_y\\_Caballero.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XVI_No.II_2dosem/De_la_Paz_Hernandez-Dominguez_y_Caballero.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*, (25). Recuperado el 15 de marzo de 2009 en: [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/25/8\\_Ventaja%20competitiva.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/25/8_Ventaja%20competitiva.pdf)

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª. Ed.). México: McGraw-Hill.

Hudson, S. y Miller, G. (2003). The responsible marketing of tourism: the case of Canadian Mountain Holidays. Recuperado el 12 de agosto de 2009 en:

[http:// www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

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 2009 en:

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/11113/1/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 2010 en:

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39521405&iCveNum=151>

3

Kotler, P, Bowen, J. y Makens, J. (1997). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª.ed). Buenos Aires: Prentice Hall.

Martínez, J. (2006). Efecto de la innovación en la relación entre estrategias y competitividad de los negocios de artesanía. Recuperado el 12 de noviembre de 2010 en:

[http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/26/7\\_Estrategias%20y%20competitividad.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/26/7_Estrategias%20y%20competitividad.pdf)

Martínez, A. (2009). Programa Progreso. Definiendo una estrategia de mercadotecnia. Recuperado el 12 de agosto de 2009 en:

<http://progresonetwork0209.wordpress.com/2009/03/13/definiendo-una-estrategia-de-mercadotecnia/>

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 2009 en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/225/indice.htm>

Mázaro, R. y Varzin, G. (2001). Sostenibilidad Estratégica como Ventaja Competitiva para Destinos Turísticos. Recuperado el 12 de agosto de 2009 en: <http://www.unifor.br/notitia/file/363.pdf>

McCarthy, J. y Perreault, W. (1997). *Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica* (11<sup>a</sup>. ed.). Madrid: McGraw Hill

Middleton, V. y Hawkins, R. (1998). *Sustainable tourism: a marketing perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Colombia (2005). Plan Indicativo de educación turística. Recuperado el 13 de agosto de 2009 en:

<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/turismo/2005/Publicaciones/>

[Plan Indicativo Educacion Turistica 2005/docs/MarcoTeorico.pdf](#)

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 2009 en:

<http://revistas.um.es/turismo/article/viewFile/21881/21171>

Organización mundial de turismo (2010). Estadísticas de turismo a nivel mundial.

Recuperado el 10 de enero de 2011 en:

<http://www.grupovisiting.com/blog/estadisticas-de-turismo-a-nivel-mundial-organizacion-mundial-del-turismo/>

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janés Editores.

Ramón, A. (2000). La Internacionalización de la industria hotelera española.

Recuperado en: <http://www.eumed.net/tesis/abrr/005035.pdf>

Robinson, K. (2003). Turismo: La indispensable competitividad. *Revista Centro de Comercio Internacional*, (1). Recuperado el 12 de septiembre de 2009 en:

<http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/485/Turismo: La indispensable competitividad.html>

Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California (2005). Generación del plan estratégico de Desarrollo Económico del municipio de Ensenada, Baja California 2010. Recuperado el 15 de febrero 2009 en:

<http://www.clustersbc.org/administration/documentRepository/documents/130/PlanEstrategicodeDesarrolloEconomicodeEnsenada2005.pdf>

Secretaría de Turismo del Estado de Baja California (2007). Plan de Marketing. Recuperado el 23 de abril de 2009 en:

[http://www.descubrebajacalifornia.com/files/estudios/PlanMKT0813\\_1.pdf](http://www.descubrebajacalifornia.com/files/estudios/PlanMKT0813_1.pdf)

Secretaría de Turismo del Estado de Baja California (2009). Sobre Ensenada. Recuperado el 23 de abril de 2009 en:

<http://www.enjoyensenada.com/spanish/aboutensenada.jsp>

Secretaría de Turismo (2007). Reporte Anual. Recuperado el 2 de julio de 2009 en:

[http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect\\_707\\_perfil\\_y\\_grado\\_de\\_sa](http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect_707_perfil_y_grado_de_sa)

Thompson, I. (2006). La estrategia de mercadotecnia. Recuperado el 8 de julio de 2009 en:

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/estrategias-mercadotecnia.html>

Vargas, E. y Hernández, M. (2006). Importancia de la internacionalización de la empresa hotelera en el Valle de Toluca. *Red de revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 15 (1), 45-64. Recuperado el 3 de octubre de 2010 en:

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=180713884003>

Wallingre, N. (2008). Crecimiento y factores de cambio del turismo y la hotelería. Recuperado el 25 de junio de 2010 en: <http://www.conocitur.com/archivos/turismo-y-desarrollo/crecimiento-y-factores-de-cambio-del-turismo-y-la-hoteleria-080716150838.pdf>

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

Zufiría, J. (2008). Excelencia y competitividad. Recuperado el 10 de enero de 2011 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)