

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



**FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA COMPETITIVIDAD  
DEL SECTOR HOTELERO EN ENSENADA, BAJA  
CALIFORNIA**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

**ALEJANDRA RUÍZ SERNA**

**DIRECTOR DE TESIS**

**DRA. VIRGINIA GUADALUPE LÓPEZ TORRES**

**Ensenada, Baja California, México**

**Marzo del 2020**

CONSTANCIA DE APROBACION

Director de tesis:

Dra. Virginia Guadalupe López Torres

Aprobado por los integrantes del sínodo

1.-

Dr. Ramón Galván Sánchez  
Secretario

2.-

Dr. Luis Ramón Moreno Moreno  
Vocal

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico con todo mi amor y cariño a mi pareja Marcos, por todo el sacrificio y esfuerzo para poder cumplir esta meta, por siempre creer en mí, estar a mi lado incondicionalmente y brindarme de su comprensión, amor y conocimiento.

A mis padres, hermanos y abuela por ser mi fuente de motivación e inspiración para superarme día con día, por sus palabras de aliento para seguir adelante, por los grandes valores con los que me formaron y por siempre alentarme a luchar por mis sueños.

Gracias a mis amigos, que sin su apoyo este camino hubiera sido más difícil de lo que fue, por siempre estar para escucharme, por todos los momentos de risas, por su conocimiento, por apoyarme y alentarme en mis decisiones.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la prestigiosa Universidad Autónoma de Baja California por haberme brindado la oportunidad de cursar la maestría y enriquecer mi intelecto personal e intelectual.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por brindarme apoyo económico durante los estudios de la maestría.

A mis profesores de posgrado que contribuyeron con sus conocimientos en mi formación profesional, especialmente a mi directora de tesis la Dra. Virginia Guadalupe López Torres por su conocimiento, dedicación, apoyo, paciencia, tiempo y orientación brindada en el desarrollo de este trabajo.

A los miembros de mi comité revisor, el Dr. Ramón Galván, el Dr. Luis Moreno y la Dra. Karla Barrón por sus aportes, comentarios, recomendaciones y tiempo dedicado para el mejoramiento de este trabajo.

A los gerentes de los hoteles de la ciudad de Ensenada, Baja California, por su buena disposición y confianza brindada para lograr el desarrollo de esta investigación.

## RESUMEN

El mundo global es el escenario donde actúan las empresas, cuyo desempeño determina el nivel de competitividad, en el caso de las empresas hoteleras, ello se traduce en identificar la oferta de servicios y valorar cómo estos son capaces de proporcionar satisfacción al huésped para caracterizar este proceso se diseñó un estudio correlacional, el cual se justifica dadas las características del turismo, actividad económica compleja con rasgos definitorios singulares y marcados. Además, en el sistema empresarial contemporáneo existe la exigencia y necesidad de incorporar a la gestión turística modelos de desempeño que conduzcan hacia la excelencia en el servicio, por medio de nuevos enfoques y metodologías dirigidos a mejorar el desempeño empresarial que conlleven a asumir riesgos, enfrentar la crisis, lograr resultados eficientes capaces de satisfacer las necesidades financieras, ambientales y sociales que exige el sector turístico.

Asimismo, pareciera que los empresarios hoteleros se ven imposibilitados para desarrollar estrategias competitivas ya que el sector es sensible a cambios radicales como consecuencia de la intensidad de la competencia, por lo que deben de desarrollar innovadoras fuentes de desempeño y productividad para lograr una permanencia en el mercado.

El objetivo general de la investigación es analizar los Factores Críticos de Éxito (FCE) de la competitividad del sector hotelero de Ensenada, Baja California, los objetivos específicos buscan 1) determinar si los FCE del estudio: calidad, capital humano, gestión estratégica, gestión del conocimiento e innovación generan competitividad hotelera, 2) medir el grado de relación entre los FCE y la competitividad e 3) identificar las estrategias que aplican los hoteles para ser competitivos.

La investigación es de enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional. Los sujetos de estudio son los empleados con puestos de altos mandos en el hotel y que toman decisiones, como el gerente o dueño. La meta fue realizar un estudio poblacional (70 hoteles). Primeramente, se elaboró un instrumento de recolección de datos (encuesta) con 106 preguntas en escala Likert y dicotómicas, el cual fue sometido a validación de contenido por medio del jueceo de expertos. La versión validada se aplicó como prueba piloto a 14 hoteles, con este primer levantamiento se calculó la fiabilidad a través del coeficiente alpha de Cronbach, se obtuvo un valor de 0.96.

En el trabajo de campo se obtuvo una muestra de 49, cuyos datos se analizaron mediante estadística descriptiva y pruebas de correlación. Los resultados muestran que el 100% de los hoteles encuestados se consideran competitivos, donde un 44.4% no están registrados ante el sistema de clasificación hotelera de SECTUR, el 22.2% está registrado con 3 estrellas. El 94.55% son negocios familiares y el 5.45% pertenece a una cadena nacional; el 7.84% contestó que el porcentaje promedio de ocupación en temporada baja es

del 60%, mientras para el 25.49% es del 10%. Por el contrario, en temporada alta el 27.78% afirmó que la ocupación alcanza el 100%, sin embargo, para el 1.85% la ocupación se ubica en 29%.

De acuerdo al análisis de correlación de Pearson todos los FCE tienen una correlación significativa entre ellos, pero solamente la variable capital humana y gestión del conocimiento e innovación se correlaciona significativamente con la competitividad con un valor de 0.395\*\* y .438\*\*. En tal sentido, se infiere que un hotel cuyo personal sea competente y logre un desempeño eficiente coadyuva en el alcance y sostenimiento de altos niveles de competitividad. Este resultado confirma la relevancia y pertinencia del personal, factor que puede potenciar o inhibir la competitividad según sea seleccionado y gestionado.

Los resultados obtenidos del modelo de regresión lineal indican que existe una correlación positiva, moderada y significativa entre la variable dependiente e independiente de .417 con una  $R^2$  de 17.4% que significa que ese es el porcentaje de explicación del modelo.

La limitante principal de esta investigación radica en el tamaño de la muestra, que a su vez condiciona el tipo de análisis estadístico a aplicar, por lo que es necesario una muestra de mayor tamaño (de preferencia mayor a 100). Como futura línea de investigación es recomendable evaluar cómo las políticas públicas y el contexto inciden en la competitividad hotelera.

**PALABRAS CLAVE:** Competitividad hotelera, factores críticos de éxito, innovación, calidad, capital humano.

## **ABSTRACT**

The global world is the stage where companies operate whose performance determinates their competitive levels, in the matter of hospitality companies this can be translate into identification of the offer of services and valuating how this companies are capable to satisfy the customer. To identify this process a correlational study was designed which is justify with the tourism's characteristics, economics activity with unique and marked defining features. In addition, in the current business system exists there is a demand and need to incorporate performance models into the tourism management that lead to excellence in services through new approaches and methodologies aiming to improve the performance of a company to lead the company to take risks, face the crisis, achieving efficient results capable of satisfying the financial, environmental and social needs demanded by the tourism sector.

Likewise, its seems that hotel entrepreneurs are unable to develop competitive strategies since the sector is sensible to radical changes as a consequence of the intensity of competition, so they must develop innovative sources of performance and productivity to achieve permanence in the market sector.

The general objective of this research is to analyze the Critical Success Factors (CSF) of the competitiveness of the hospitality sector in Ensenada Baja California. As secondary objectives are: 1) determinate if the CSF of the study: quality, human capital, strategic management, knowledge and innovation management generate hospitality competitiveness; 2) measure the degree of relationship between the CSF and competitiveness and; 3) identify the strategies applied by hotels to be competitive.

This research is a quantitative, non-experimental, cross-sectional and correlational research. The study subjects are employees with high level positions in the hotel and who make desions, such as managers or owner. The goal was to carry out a population study (70 hotels). First, a measurement instrument was developed to recollect data with 106 in a Likert scale and dichotomous items which was subjected to content validation by expert judging. The validated version was applied as a pilot test to 14 hotels, with this first survey the reliability was calculated through the Cronbach's alpha coefficient obtaining a value of 0.96.

In the work field, a sample of 49 was obtained, whose data was analyzed using descriptive statistics and correlation tests. The results show that 100% of the surveyed hotels are considered competitive, where 44.4% are not registered with the SECTUR hotel classification system, 22.2% are registered with 3 stars. 94.5% are family businesses and 5.45% belong to national hotel chain; 7.84% answered that the average percentage of occupation in low season is 60%, while for 25.49% it is 10%. On the contrary, in high season 27.78% stated that occupation reaches 100%, however for 1.85% the occupation is located at 29%.

According to Spearman Rho correlation analysis, all CSF have a significant correlation, but only the human capital and knowledge and innovation management variables have a significant correlation with competitiveness with 0.395 and 0.438. In this manner, it can be defined that a hotel whose staff is competent and achieve efficient performance contributes to the achievement and maintenance of high levels of competitiveness. This result confirms the relevance of the staff, a factor that can enhance or inhibit competitiveness as selected a managed. The results obtained from the linear regression model indicate that there is appositive, moderate and significant correlation between the dependent and independent variable of 0.417 with an  $R^2$  of 17.4%, which means that this is the percentage of explanation of the model.

The main limitation of this research lies in the sample size, which turns determines the type of statistical analysis to be applied, which is why a larger sample (preferably greater than 100) is necessary. As a future research, it is advisable to evaluate how public polices and the context affect hotel competitiveness.

**KEYWORDS:** Hotel competitiveness, critical success factors, innovation, quality, human capital.



## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	14
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	14
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	16
<b>1.2.1 OBJETIVO GENERAL</b> .....	16
<b>1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	17
<b>1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	17
<b>1.4 HÍPÓTESIS</b> .....	17
<b>1.5 JUSTIFICACIÓN</b> .....	18
<b>1.6 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	20
<b>1.7 DELIMITACIÓN</b> .....	21
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	22
<b>2.1 ANTECEDENTES</b> .....	22
<b>2.2. SECTOR TURISMO</b> .....	25
<b>2.2.1. CADENA DE VALOR DEL SECTOR TURISMO</b> .....	28
<b>2.2.2 SECTOR HOTELERO</b> .....	30
<b>2.2.2.1 CLASIFICACIÓN HOTELERA</b> .....	31
<b>2.2.2.2 CLASIFICACIÓN POR VOCACIÓN</b> .....	32
<b>2.2.2.3 CLASIFICACIÓN HOTELERA POR ESTRELLAS</b> .....	34
<b>2.3 VARIABLES DEL ESTUDIO</b> .....	36
<b>2.3.1 MODELACIÓN DE VARIABLES</b> .....	38
<b>2.3.2 COMPETITIVIDAD (VARIABLE DEPENDIENTE)</b> .....	39
<b>2.3.2.1 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES</b> .....	42
<b>2.3.2.2 TEORÍA DEL DIAMANTE DE PORTER</b> .....	44
<b>2.3.2.3 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL</b> .....	47
<b>2.3.2.4 COMPETITIVIDAD TURÍSTICA</b> .....	49
<b>2.3.2.5 COMPETITIVIDAD HOTELERA</b> .....	56
<b>2.3.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (VARIABLE INDEPENDIENTE</b> .....	58
<b>2.3.3.1 CALIDAD</b> .....	62
<b>2.3.3.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN</b> .....	67
<b>2.3.3.3 CAPITAL HUMANO</b> .....	68
<b>2.3.3.4 GESTIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	71

2.3.3.5 CONCEPTOS OPERACIONALES .....	71
2.4 ESTADO DEL ARTE .....	72
2.4.1 ESTUDIOS INTERNACIONALES .....	72
2.4.2 ESTUDIOS NACIONALES .....	76
<b>CAPÍTULO 3. MÉTODO</b> .....	<b>83</b>
3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....	84
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	84
3.3 CONTEXTO ESPACIO-TEMPORAL .....	84
3.4 PARTICIPANTES .....	84
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	86
3.5.1 VALIDACIÓN POR JUECEO .....	88
3.5.2 FIABILIDAD POR PILOTAJE .....	90
3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	92
3.7 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	99
3.8 ANÁLISIS DE DATOS .....	100
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS</b> .....	<b>102</b>
4.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MUESTRA .....	102
4.2 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LOS PARTICIPANTES .....	112
4.3 RESULTADOS DE PREGUNTAS ABIERTAS .....	114
4.4 ANÁLISIS DESCRIPTIVOS .....	121
4.4.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	125
4.4.2 RESULTADO DE ANÁLISIS DE NORMALIDAD, LINEALIDAD Y MULTICOLINEALIDAD DE LAS VARIABLES .....	130
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN</b> .....	<b>141</b>
5.1 INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	141
5.2 CONCLUSIONES .....	143
5.3 LIMITACIONES .....	146
5.4 RECOMENDACIONES .....	148
<b>RERERENCIAS</b> .....	<b>149</b>
<b>ANEXO. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN</b> .....	<b>160</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de Hoteles por vocación.....	32
Tabla 2. Puntaje y clasificación de estrellas. ....	35
Tabla 3. Variables, dimensiones e indicadores sustentado por autores.....	36
Tabla 4. Hoteles de Ensenada, Baja California con número de habitaciones. ....	85
Tabla 5. Versión inicial de la integración del instrumento.....	88
Tabla 6. Valores de CVR1 mínimos. ....	90
Tabla 7. Alpha de Cronbach por variable.....	90
Tabla 8. Distribución del cuestionario versión final. ....	91
Tabla 9. Operacionalización de las variables antes de validación por jueceo y pilotaje. ....	92
Tabla 10. Alpha de Cronbach con datos de muestra real. ....	100
Tabla 11. Modelo de etapas y actividades para llevar a cabo el plan de análisis.....	101
Tabla 12. Clasificación de empresa según el número de empleados. ....	103
Tabla 13. Servicios con los que cuenta el hotel.....	110
Tabla 14. Resultados de pregunta abierta 107.....	115
Tabla 15. Resultados de pregunta abierta 108.....	117
Tabla 16. Resultado de pregunta abierta 109.....	119
Tabla 17. Pruebas de normalidad de FCE y Competitividad.....	131
Tabla 18. Pruebas de normalidad de FCE por separado.....	131
Tabla 19. Correlaciones de Pearson de la variable calidad, gestión del conocimiento e innovación, capital humano y gestión estratégica con la variable competitividad. ....	135
Tabla 20. Correlaciones de Spearman de la variable calidad, gestión del conocimiento e innovación, capital humano y gestión estratégica con la variable competitividad. ....	135
Tabla 21. Correlación de Pearson de la variable FCE y competitividad.....	136
Tabla 22. Correlación de Spearman de la variable FCE y competitividad.....	137
Tabla 23. Pruebas de normalidad sin datos atípicos de FCE y competitividad. ....	137
Tabla 24. Pruebas de normalidad sin datos atípicos de FCE por separado. ....	138
Tabla 25. Correlación de Pearson de la variable FCE y competitividad sin datos atípicos.....	138
Tabla 26. Correlación de Spearman de la variable FCE y competitividad sin datos atípicos. ....	138
Tabla 27. Correlaciones de Pearson de la variable calidad, gestión del conocimiento e innovación, capital humano y gestión estratégica con la variable competitividad sin datos atípicos. ....	139
Tabla 28. Modelo de regresión lineal.....	140
Tabla 29. Anova.....	141
Tabla 30. Coeficientes.....	141

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor del Sector Turismo. ....	29
Figura 2. Propuesta de modelo teórico de factores críticos de éxito de la competitividad del sector hotelero.....	39
Figura 3. Diamante de Porter.....	45
Figura 4. Diamante de Porter modificado. ....	45
Figura 5. Las cinco fuerzas de Porter. ....	46
Figura 6. Cuatro niveles de la competitividad. ....	47
Figura 7. Modelo de Ritchie y Crouch. ....	53
Figura 8. Modelo Integrado. ....	55
Figura 9. Modelo teórico de la relación de las variables de calidad y éxito. ....	64
Figura 10. Modelo de competitividad de Espino y Gil. ....	74
Figura 11. Modelo de competitividad de González, et al. ....	80
Figura 12. Modelo de competitividad con correlaciones de González, et al. ....	80
Figura 13. Modelo de competitividad de Hernández, et al., (2014). ....	82
Figura 14. Antigüedad agrupada en rango de años. ....	102
Figura 15. Cantidad de empleados en los hoteles. ....	103
Figura 16. Porcentaje de ocupación en temporada baja. ....	104
Figura 17. Cantidad de habitaciones. ....	105
Figura 18. Porcentaje de ocupación en temporada alta. ....	106
Figura 19. Estadía promedio de noches que se hospeda el cliente.....	107
Figura 20. Estrellas registradas en el Sistema de clasificación hotelera de SECTUR. ....	108
Figura 21. Hoteles sin registro de estrellas ante SECTUR.....	109
Figura 22. Tipo de negocio.....	110
Figura 23. Estructura organizacional de la empresa. ....	111
Figura 24. Edad del encuestado. ....	112
Figura 25. Sexo del encuestado. ....	113
Figura 26. Nivel educativo del encuestado.....	113
Figura 27. Antigüedad en la empresa.....	114
Figura 28. Histograma de la variable calidad. ....	121
Figura 29. Histograma de la variable gestión del conocimiento e innovación. ....	122
Figura 30. Histograma de la variable capital humano.....	122
Figura 31. Histograma de la variable gestión estratégica. ....	123
Figura 32. Histograma de la variable factores críticos de éxito.....	124
Figura 33. Histograma de la variable competitividad. ....	124
Figura 34. Variable calidad agrupada. ....	125
Figura 35. Variable gestión del conocimiento e innovación agrupada. ....	126
Figura 36. Variable capital humano agrupada.....	127
Figura 37. Variable gestión estratégica. ....	128
Figura 38. Variable Factores críticos de éxito agrupado. ....	129
Figura 39. Variable competitividad agrupada. ....	130

Figura 40. Gráfico QQ normal de la variable Calidad. ....	131
Figura 41. Gráfico QQ normal de la variable gestión del conocimiento e innovación. ....	132
Figura 42. Gráfico QQ normal de la variable Capital Humano. ....	132
Figura 43. Gráfico QQ normal de la variable gestión estratégica. ....	133
Figura 44. Gráfico QQ normal de la variable FCE. ....	133
Figura 45. Gráfico QQ normal de la variable competitividad. ....	134

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

El estudio que se presenta a continuación pretende identificar la relación que existe entre los factores críticos de éxito (Calidad, gestión del conocimiento e innovación, capital humano y gestión estratégica), así como la competitividad en las empresas hoteleras de la ciudad de Ensenada, Baja California, México y el Valle de Guadalupe.

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema a abordar en esta tesis son los factores críticos de éxito de competitividad de las empresas hoteleras, se considera que es de gran importancia conocer cuáles son los factores influyentes en las empresas de servicios para alcanzar el éxito, con estos se puede aumentar la competitividad, mejorar el posicionamiento del mercado, ganar nuevos y mejores clientes, desarrollo de nuevos servicios, entre otros beneficios (Martin, 2016). En la actualidad se puede notar que en este tipo de organizaciones se presenta constantemente el fenómeno de la rotación de personal, la falta de capital humano capacitado, manejo erróneo de los recursos naturales y turísticos, desarrollo de actividades sin un buen plan de sustentabilidad, falta de innovación y escasas oportunidades de financiamiento (Martin, 2016).

Durante los últimos años se ha podido apreciar un notable crecimiento de los flujos turísticos, lo cual ha venido acompañado de un incremento en el número de destinos turísticos, situación que ha favorecido un ambiente de mayor competitividad. En un escenario afectado por profundos cambios estructurales derivados de la globalización y liberalización de la economía, las empresas y organizaciones involucradas en el sector turístico han destacado el valor de mejorar su capacidad para obtener beneficios y mantenerlos en circunstancias cambiantes. Esto ha provocado que a partir de la década de los noventa, se hayan propuesto diferentes modelos teóricos para el análisis de la competitividad de los destinos turísticos (Garcés, *et al.*, 2018).

En datos generales del empleo en México se registra que cuenta con los niveles más altos de América Latina en niveles de rotación de personal con un porcentaje del 17.8. La generación “Y” presenta el mayor porcentaje de rotación con el 15.7% mientras que la

generación de “*Baby Boomers*” es donde menos se presenta este fenómeno con cifras del 2% (Piedra, 2013).

Estos problemas crean un área de oportunidad para estudiar y conocer cuáles son los factores críticos que generan un cambio relevante en la competitividad de las empresas turísticas y así ayudar a disminuir el declive de este sector creando conocimiento que permita a las empresas enfocarse en las situaciones críticas que aumentan su competitividad.

De acuerdo con la Secretaria de Turismo del Estado de Baja California (SECTURE, 2017), actualmente en Ensenada, Baja California existe una variedad de sobre oferta hotelera la cual se concentra en hoteles de baja categoría, lo que podría estar provocando que los turistas no se hospeden en ellos debido a la percepción de mala calidad, a lo cual se suman que los precios de la hotelería y el servicio que prestan se calificaron como regulares. Es decir, se debe mejorar la calidad de la ocupación hotelera en Ensenada ya que presenta una tendencia a la baja en el periodo del 2006 al 2011, pasando del 64% al 42%. Posteriormente presentó un repunte en el año 2012 alcanzando el 51%, pero en el primer trimestre del 2013, presenta una caída del 10% con respecto al mismo periodo del año anterior, respecto a esto se debe mejorar la calidad de estos para que los usuarios perciban una relación acorde entre precio y calidad (SECTURE, 2017).

Los hoteles son importantes para contribuir al empleo y sus efectos indirectos sobre el ambiente turístico. La presencia de un hotel en un área particular puede respaldar el desarrollo del bienestar de las personas en las áreas de turismo influenciando y revitalizando una serie de actividades económicas que pueden desaparecer sin presencia de un hotel (Olmos, 2012). El crecimiento de una comunidad estimula el rendimiento de una unidad de hotel; posteriormente, contribuye al desarrollo económico, social y cultural de la comunidad (Go, Pine y Yu, 1994).

El desarrollo de una estrategia competitiva es una tarea difícil para muchos hoteleros, puesto que es un sector que está cambiando de manera radical a consecuencia de la intensidad de la competencia, de los rápidos avances tecnológicos y del aumento de la sofisticación de los clientes (Tavitiyaman *et al.*, 2011). La industria de la hospitalidad debe gestionar la innovación para tener una influencia positiva en ventaja competitiva;

posteriormente, los directivos de hoteles siempre deben tener eso en cuenta y que la mejora del hotel esté presente en todas las políticas de su empresa (Martínez y Vargas, 2013).

Para Alberti y Giusti (2012), el turismo es una de los sectores más importantes en el mundo con un papel clave en el desarrollo de la empresa y su competitividad en cualquier región. Además, el turismo sigue siendo una fuente prodigiosa que crea empleos y valor en la economía (Botti *et al.*, 2008).

La competitividad del sector turístico involucra muchos factores como el medio ambiente, infraestructura, servicios, tiendas y hoteles, así como la globalización de los mercados (Navickas y Malakauskaite, 2009). El turismo es capaz de dinamizar la economía del país, lo que se refleja con su contribución al PIB, aunque no todas las zonas turísticas explotan su potencial al máximo o los hoteles carecen de metodologías o información necesaria para mejorar sus servicios (SECTURE, 2018). Por lo tanto, surge la necesidad de encontrar que factores influyen en la competitividad hotelera que posibiliten maximizar los beneficios del sector y así gestionar proyectos de mejora que aumenten los índices de competitividad del sector hotelero aumentando su participación en la economía nacional y convirtiéndose en un ejemplo para los demás sectores económicos por su innovadora manera de mejorar sus productos y/o servicios.

Conociendo la problemática que presenta el sector hotelero, surgen una serie de preguntas: ¿La gestión competitiva de los hoteles está relacionada con la práctica de los factores críticos de éxito? ¿Las estrategias que utilizan los gerentes de los hoteles se realizan de forma guiada? ¿Las acciones o estrategias que utilizan los gerentes generan competitividad para el hotel? ¿Cuáles son este tipo de estrategias que utilizan?

Considerando estas preguntas que surgen se plantean una serie de objetivos y preguntas de investigación que funjan como guía y propósito de este estudio para generar conocimiento por medio de los resultados de la investigación.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

1.- Analizar los factores críticos de éxito para la competitividad del sector hotelero en la ciudad de Ensenada, Baja California y el Valle de Guadalupe.



### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.- Determinar la incidencia de los Factores Críticos de Éxito [FCE] (calidad, gestión del conocimiento e innovación, capital humano, y gestión estratégica) en la competitividad hotelera.
- 2.- Conocer el grado de relación que tienen los FCE (calidad, gestión del conocimiento e innovación, capital humano, y gestión estratégica) entre sí y con la competitividad.
- 3.- Describir y caracterizar los FCE y la competitividad del sector hotelero.
- 4.- Identificar y jerarquizar el tipo de estrategias que aplican las empresas hoteleras objeto de estudios considerados como competitivas.

### **1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

Pregunta general:

¿Cuáles son los factores críticos de éxito que generan competitividad en el sector hotelero?

Preguntas específicas:

- 1.- ¿Los Factores Críticos de Éxito (calidad, gestión del conocimiento e innovación, capital humano, y gestión estratégica) inciden en la competitividad hotelera?
- 2.- ¿Cuál es el grado de relación de los FCE (calidad, capital humano, gestión del conocimiento, gestión estratégica e innovación) entre sí y con la competitividad hotelera?
- 3.- ¿Con qué niveles de FCE y competitividad cuentan los hoteles de Ensenada y el Valle de Guadalupe?
- 4.- ¿Cuáles son las estrategias que las empresas hoteleras objeto de estudio jerarquizan como más importantes para generar competitividad?

### **1.4 HIPÓTESIS**

Las hipótesis de esta investigación se derivan de una exhaustiva revisión de la literatura, donde por frecuencia de repeticiones de los factores críticos de éxito se seleccionaron la calidad, el capital humano, gestión del conocimiento e innovación y gestión estratégica como los generadores de competitividad.

**Hipótesis 1:** La calidad tiene relación significativa con la competitividad hotelera.

**Hipótesis 2:** La gestión del conocimiento y la innovación tiene relación significativa con la competitividad hotelera.

**Hipótesis 3:** El capital humano tiene relación significativa con la competitividad hotelera.

**Hipótesis 4:** La gestión estratégica tiene relación significativa con la competitividad hotelera.

**Hipótesis 5:** La calidad, la gestión del conocimiento e innovación, capital humano y la gestión estratégica tienen relación significativa entre sí.

**Hipótesis 6:** Los FCE en conjunto tienen relación significativa con la competitividad hotelera.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

En el campo de la gestión empresarial que busca crear ventajas competitivas sostenibles para obtener una mayor competitividad empresarial. Identificar las fuentes de creación de valor se considera una necesidad en el sector hotelero para que estas empresas puedan definir claramente sus estrategias futuras.

Según la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2017) en su plan de desarrollo sectorial, el turismo en México tiene una participación muy importante dentro de la economía, ya que aporta el 8.7% del Producto Interno Bruto Nacional (PIBN), de lo cual el sector de alojamiento contribuye con el 28.8% que es el de mayor aportación entre los sectores turísticos. A finales del 2017 la población que se dedica a la industria turística rebasó los 4 millones de empleos directos, que es el 8.6% del empleo total en el país, por lo que en México cerca de 10 millones de personas tienen empleo de forma directa o indirecta en el turismo. Según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2017), existen 20,577 empresas que brindan servicios de alojamiento temporal en México. En Baja California, de los principales rubros de la actividad turística (medios de transporte, establecimientos de alimentos y bebidas y servicios de hospedaje) específicamente el sector hotelero requiere especial atención en cuanto a su comportamiento respecto al grado de desarrollo de sus estrategias competitivas.

Una exigencia en el sistema empresarial contemporáneo es la necesidad de incorporar a la gestión turística modelos de desempeño que conduzcan hacia la excelencia en el servicio; nuevos enfoques, modelos y metodologías procuran mejorar el desempeño empresarial realizando constantes cambios externos e internos: asumir riesgos, enfrentar las crisis y lograr resultados eficientes, capaces de satisfacer las necesidades financieras,

ambientales y sociales que exige la contemporaneidad en los negocios (Silveira y Castellanos, 2011).

Existe la necesidad de las empresas hoteleras de desarrollar una permanencia en el mercado y crear innovadoras fuentes de desempeño y productividad ya que en estos tiempos tan competitivos no es suficiente mantenerse con una sola ventaja competitiva. Por consiguiente, es de suma importancia obtener más información sobre los FCE de la competitividad en el sector hotelero ya que se estará contribuyendo a la comunidad científica al generar mayor conocimiento económico sobre dicho sector y ayudará a los tomadores de decisiones de los hoteles (gerentes, propietarios, administradores, entre otros) a crear un plan estratégico efectivo para elevar la competitividad. Así como la creación de un instrumento de medición para obtener datos de las variables de estudio de FCE y competitividad ayudarán a futuras investigaciones en el sector.

Ya que el turismo es de gran importancia para la economía del país, se necesitan de estrategias para lograr su incremento. Por medio de una exhaustiva búsqueda de la literatura se encontró que existen factores críticos de éxito que hacen más competitivo a otros sectores y/o en otros países, los hallazgos más enfocados al sector turístico son hacia los destinos turísticos, por lo que no se encontró evidencia enfocada al sector hotelero. Alonso (2010) menciona que los FCE de destinos turísticos ayudan a identificar las necesidades de información acerca de los aspectos que son esenciales o críticos, permitiendo la confirmación de sistemas de información eficaces, eficientes y operativos. En su estudio también menciona algunos estudios realizados por varios autores (Hofer y Schendel, 1978; Gluck *et al.*, 1980; Pollalis y Grant, 1994) donde se señala que la identificación de los FCE como punto clave, permiten que una organización pueda valorar el entorno externo, valorar la situación interna, identificar competencias, habilidades, así como identificar las estrategias más apropiadas utilizando los FCE como puntos de anclaje. Por otra parte, Thompson y Strickland (2002, p. 208), ven los factores de éxito industriales/sectoriales como los "determinantes más importantes del éxito competitivo y económico de una industria o sector. Sostienen que la identificación de estos FCE es un tema estratégico clave ya que son los soportes sobre los que una organización construye su estrategia".

El hospedaje es un componente esencial en la actividad turística, fundamentalmente facilita el crecimiento y prosperidad del turismo en cualquier país (Matías, 1992). Así

mismo las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) hoteleras deben recurrir a constantes cambios que permitan desarrollar una permanencia en el mercado y crear innovadoras fuentes de desempeño y productividad ya que en estos tiempos tan competitivos no es suficiente mantenerse con una sola ventaja competitiva. La presión competitiva para mejorar la calidad de los productos y servicios, y la eficacia de gestión, es claramente uno de los principales factores que inducen a las organizaciones a buscar una práctica mejor en cualquiera de sus áreas operativas.

Según Altés, Gomes, y Caunedo (2008) entre los principales desafíos que enfrenta México para mantener la industria turística y optimizar la contribución del turismo al desarrollo sostenible esta mejorar y mantener la competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos del litoral, que concentra la parte más representativa de la oferta y la demanda actual. Por lo que se cree pertinente realizar este estudio enfocado a mejorar la competitividad del sector hotelero, para que los encargados de tomar las decisiones dentro del hotel conozcan cuales son los FCE esenciales que permitan generar y/o elevar la competitividad, ya que se creará nuevo conocimiento en el área, esto les ayudará a las nuevas empresas a crear un plan estratégico efectivo. Este conocimiento generado puede ser un área de oportunidad para nuevas empresas que emprendan y las que ya se encuentran posicionadas en el mercado se verán beneficiadas al poder trabajar directamente en los factores críticos de éxito para elevar su competitividad que les ayuden a implementar planes de mejora en su empresa.

## **1.6 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El tema a investigar es de carácter cuantitativo, no experimental y correlacional enfocado hacia el sector hotelero en México, es viable ya que para completar la investigación se aplicará el instrumento de recolección de datos a las empresas hoteleras de Ensenada, Baja California y el Valle de Guadalupe. De acuerdo a la SECTURE (2018) cuentan con 97 hoteles registrados. El estudio se realizará en dos años, por lo que se cuenta con el tiempo suficiente para la obtención de datos y su desarrollo. A su vez cabe mencionar que la literatura cuenta con amplios contenidos de información que sirven de marco de referencia para partir y desarrollar el tema, ya que ha sido elaborado en otros países, otros sectores y destinos. Este proyecto no requiere de un financiamiento mayor,

exclusivo de visitar algunas zonas turísticas para poder aplicar el instrumento, por lo que se utilizará el recurso monetario del investigador, y si es posible movilidades académicas.

## **1.7 DELIMITACIÓN**

**Delimitación Espacial:** La investigación se desarrollará en la ciudad de Ensenada, Baja California y el Valle de Guadalupe.

**Delimitación Temporal:** El desarrollo del tema se llevará a cabo en 24 meses, en los que en el mes de diciembre del 2018 y enero de 2019 se aplicará el instrumento para la obtención de los datos.

**Delimitación Temática:** El objetivo de este trabajo es conocer los factores críticos de éxito que definen la competitividad del sector hotelero, que se construirá un modelo basado en la metodología y se tomaran en cuenta las siguientes teorías:

Teoría de las cinco fuerzas de Porter (1982), donde afirma que en el entorno empresarial existen dos dimensiones: el macro ambiente, que comprende las fuerzas a nivel macro que pueden inferir en el comportamiento del sector y la empresa (fuerzas de carácter económico, político, cultural, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico) y la otra dimensión que es el sector (empresas con los mismos tipos de bienes o servicios) y que se basa en estudiar las fuerzas que determinan la competitividad del sector. Donde las cinco fuerzas son los competidores de la industria (rivalidad entre firmas), consumidores y su capacidad de negociación, entrantes potenciales (amenaza), proveedores y su capacidad de negociación y los productos sustitutos (amenaza) (Baena, Sánchez y Montoya, 2013).

Teoría de recursos y capacidades que tuvo origen en 1984 por el profesor Wernerfelt y que trata de explicar los motivos por los cuales las empresas, que desarrollan las actividades en el mismo entorno competitivo, y que tienen los mismos factores de éxito identificados en el sector económico, obtienen niveles de rentabilidad distintos. El propósito de esta teoría es identificar el potencial que tiene la empresa para establecer ventajas competitivas identificando los recursos y habilidades que posee la empresa (orientación interna) y en cómo se deben emplear para obtener resultados (Huerta, Navas y Almodóvar, 2004).

Teoría del factor capital humano, donde Schultz (1972) su pionero identifica la dificultad para medir los beneficios de la inversión que se hace en capital humano, donde

señala que el problema está en poder diferenciar los gastos de consumo de los gastos de inversión. Para lo que realiza un método para calcular la inversión humana a través de su rendimiento más que a su costo. Cualquier aumento de la capacidad generada por la inversión al capital humano se convierte en una parte del agente humano, por lo que no se relaciona con la actividad de venta, sin embargo, en relación con el mercado podría verse afectado el salario que el factor humano podría llegar a obtener. El aumento que resulta de los ingresos es el rendimiento de la inversión.

## **CAPÍTULO 2. 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 tres temas principales con sus subtemas: antecedentes del sector turismo, variables del estudio y el estado del arte.

### **2.1 ANTECEDENTES**

En la actualidad, las empresas compiten por tener un buen posicionamiento en el mercado, para poder incrementar sus utilidades, permanecer en este y crecer, por lo que los ha llevado a ofrecer un servicio de calidad, que haga que el cliente los elija como primera opción, dentro de un mercado lleno de muchos ofertantes. Por lo tanto, las empresas se ven en la tarea de ser competentes y conocer cómo alcanzar el éxito de la misma. Iberbuden (2016) afirma que cuando una empresa es capaz de identificar, caracterizar y clasificar dentro de su cadena de valor, los factores críticos de éxito (FCE), se vuelve más competitiva, relevante y sostenible en el tiempo.

Según la literatura, el primer concepto de FCE fue el de Daniel (1961) que los define como las actividades que deben de ser realizadas excesivamente bien por la compañía para ser exitoso. También describe que las compañías que han alcanzado los mayores avances en el análisis de información han sido las que desarrollaron sistemas que son selectivos, se enfocan en las fortalezas y corrigen las debilidades de la compañía de acuerdo a los factores de éxito reconocidos.

Aunque Daniel fue el primero en hablar del concepto de FCE fue hasta los noventas que Rockart lo miró como un sistema, y define que los FCE, para cualquier negocio, son el número limitado de áreas en que los resultados, si estos son satisfactorios, aseguraran un exitoso desempeño competente para la organización. Estas son áreas claves donde las cosas

deben de ir bien para que el negocio prospere. Si los resultados en esas áreas no son adecuadas, los esfuerzos de la organización para ese periodo serán menos de lo deseado. Con esto, los FCE son áreas de actividad que deben recibir constante y cuidadosa atención de la gerencia. El estado actual del desempeño en cada área debe ser medido constantemente, y esa información debe de ser la más reciente. También menciona que existen cuatro fuentes principales de éxito aportadas por un estudio: (1) estructura de la empresa, (2) estrategia competitiva, tamaño de la empresa y locación geográfica, (3) factores del ambiente y (4) factores temporales (Rockart, 1979).

Otro caso de estudio de FCE fue el de Alonso (2010) denominado "Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de los destinos turísticos" donde se encontró como resultado 35 FCE que se estiman componentes esenciales para un modelo o sistema de información dirigidos a evaluar competitividad de destinos turísticos desde una perspectiva que se apoya en el marco conceptual de FCE. Entre los FCE concretos más valorados con relación a su incidencia en la competitividad de un destino destacan:

- La capacidad de innovación, creatividad, singularidad y unicidad del destino.
- La satisfacción del cliente.
- Los Recursos Humanos.
- El planeamiento integral del destino.
- El estudio, análisis y seguimiento continuo de la evolución de los hábitos, motivaciones y comportamiento de la demanda.
- La protección de los recursos.
- Las facilidades de acceso.
- Las políticas y prácticas de gestión sostenible.
- La fidelización del cliente.
- La dirección y gestión estratégica del destino.
- Los atractivos turísticos.
- La evolución de las TIC's y las condiciones internacionales del transporte.
- El marco global, ambiente en las interrelaciones de los agentes implicados del destino.
- La sensibilidad medioambiental.

Romero, Noriega, Escobar y Ávila (2009) mencionan una serie de técnicas para la identificación de los FCE propuesta por Leidecker (1984) que son: (1) Análisis ambiental,

(2) análisis de la estructura de la industria, (3) opinión de expertos en la industria/negocio, (4) análisis de la competencia, (5) análisis de la firma líder en la industria (Benchmarking), (6) evaluación de la empresa, (7) factores temporales e intuitivos y (8) impacto de mercado sobre utilidades. Incluso brinda una serie de FCE predominantes en las diferentes industrias y países, que son: Liderazgo, educación y entrenamiento de equipo, soporte de la alta dirección, metas y objetivos claros, compromiso y motivación de equipo, comunicación interdepartamental, cooperación interdepartamental y orientación a satisfacer al cliente.

Un estudio más reciente de Iberbuden (2016) sobre FCE en la cadena de valor de emprendimientos empresariales inclusivos obtuvo como resultado que:

- Los Factores Claves de Éxito en las Actividades Primarias en el caso de las empresas del sector terciario (servicios) con un modelo Base de la Pirámide (BdP) como consumidores, son la logística externa (procesamiento del pedido y entrega) y principalmente en marketing/ventas.
- El componente Servicios Post-Venta tiene mucho campo para crecer y de esa manera consolidar la fidelidad de los clientes hacia el modelo de negocio.
- Los Factores Claves de Éxito las Actividades de Apoyo en el caso de las empresas del sector terciario (servicios) con un modelo BdP como consumidores, son la I+D, la Infraestructura/Dirección estratégica y los Recursos Humanos.

Por otra parte, de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2013), la competitividad turística se define como la capacidad de un destino turístico que aprovecha sus ventajas de manera eficiente, los beneficios de las empresas y el nivel de los salarios son más altos de lo normal, los activos fijos se revalorizan constantemente, las nuevas inversiones fluyen con facilidad, los empresarios y autoridades ven el futuro con optimismo, y la calidad de vida de la población local (su bienestar físico y social) es alta. Por lo tanto, la OMT considera la competitividad como la eficacia de los destinos para atraer y satisfacer a los visitantes y, cada vez en mayor medida, cobran relevancia las políticas adoptadas por los países para que sus economías turísticas sean más competitivas.

Por otra parte, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD, 2013) define la competitividad de un destino como la capacidad de éste para optimizar su atractivo hacia residentes y no residentes; y ofrecer servicios de calidad, innovadores y creativos a los consumidores, ganando cuotas de mercado en el contexto



nacional e internacional, al mismo tiempo que garantiza que los recursos que soportan al turismo son usados de manera eficiente y sostenible.

Según FONATUR (2013) la competitividad de los destinos turísticos mexicanos está enmarcada por una serie de elementos que requieren desarrollarse de manera armónica para contribuir a posicionarlos en el ámbito internacional como destinos de clase mundial, confiable, atractiva y sustentable. Los factores que sustentan la medición de la competitividad son: (1) Productividad: Uso de los recursos turísticos de manera ordenada y eficiente que genera mayor valor agregado, riqueza y bienestar; (2) Innovación: Posibilidad para desempeñar actividades y funciones de forma creativa y que le permite a un destino ser más eficiente y rentable además de garantizar la mejora continua de la experiencia del visitante; (3) Diversificación: Capacidad para entregar nuevos productos tanto a consumidores actuales como a los potenciales; (4) Especialización: Habilidad para entregar experiencias únicas a segmentos de mercado específicos y viajeros independientes; (5) Profesionalización: Planificación, gestión, seguimiento y control de los recursos humanos alineados con los objetivos estratégicos del sector; y (6) Sustentabilidad: Considerar plenamente las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas.

## **2.2. SECTOR TURISMO**

La Secretaría de Turismo (SECTUR, 2018) describe al turismo como uno de los sectores económicos más importantes y dinámicos en el mundo actual, tanto por su nivel de inversión, participación en el empleo, aportación de divisas, como por la contribución al desarrollo regional. Funge como difusor de atractivos culturales y naturales, además contribuye directamente con el 10% del Producto Interno Bruto mundial (PIB) y genera uno de cada diez empleos. Aunado a ello, juega un papel fundamental para mantener y consolidar a México como una potencia mundial al generar una mayor demanda para los destinos y atractivos del país.

En el ranking del año 2016 de los destinos con mayores números de turistas internacionales hecho por la Organización Mundial del Turismo (OMT), México ocupó el lugar número 8 con un arribo de 35.1 millones de turistas internacionales, rebasando a

países como Tailandia y Turquía. Por otro lado, el sector turístico también avanzo posicionándose en el número 14 a nivel mundial por concepto de ingreso de divisas de visitas internacionales con 19.6 mil millones de dólares (SECTUR, 2016).

En el año 2017 el flujo de turistas internacionales sumó 39.3 millones de personas incrementando con un 12% las cifras obtenidas en el año 2016, esta cantidad generó una derrama económica de 21.3 miles de millones de dólares que se traduce a el 8.6% más que el año 2016. El gasto promedio del turista extranjero es de \$477.1 de dólares (SECTUR, 2017<sup>2</sup>).

Para adentrarse más en el sector turístico, es necesario conocer algunos conceptos que han desarrollado diversas organizaciones de las más importantes del sector. Según la SECTUR el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, y otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visita (SECTUR, 2015<sup>1</sup>).

Para la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2007) el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico.

INEGI (s.f.) señala que el turismo se refiere a las acciones que realizan los visitantes. Por tal hecho, engloba todas las actividades económicas que se dedican a satisfacer la demanda del turista. Así, el turismo no puede ser definido independientemente de los visitantes (turistas) y las acciones realizadas por éstos, durante sus viajes. El turismo, visto como una acción efectuada por turistas, representa una función de consumo que está relacionada con la producción de bienes y servicios que satisfacen las necesidades del visitante. El turismo en su acepción más amplia, está relacionado con los bienes y servicios que demandan los turistas; las unidades de producción (empresas o establecimientos) que los suministran y, también comprende al conjunto de unidades institucionales que participan en las transacciones y que se encuentran localizadas en un lugar determinado, que para efectos de la Cuenta Satélite del Turismo (CST) se denomina zona turística, ya

que en dicha ubicación los oferentes de bienes y servicios mantienen una estrecha relación con los turistas.

En las empresas que integran el sector turístico según Mochón (2004, p.17) citado por Narváez, Fernández & Henríquez (2013) se encuentran las siguientes:

- 1) Empresas de transporte de viajeros: comprende las empresas aéreas, transporte por ferrocarril, por autobuses, transporte marítimo y alquiler de autos.
- 2) Empresas de alojamiento: comprende las empresas hoteleras en sentido amplio como hoteles, hostales, pensiones, así como las responsables de la oferta extra hotelera, las de alquiler de apartamentos, casas rurales, campamentos de turismo, además de otros alojamientos específicos como las residencias de tiempo libre para el turismo social, albergues juveniles, alquiler de habitaciones en casas particulares con derecho a desayuno, empresas de tiempo compartido (*timesharing*), entre otras.
- 3) Empresas creadoras y comercializadoras de bienes y servicios turísticos (intermediarios turísticos): son las que realizan labores de intermediación para la venta de servicios turísticos poniendo en contacto los oferentes (hoteles, compañías aéreas, entre otros) con el turista y también crean productos turísticos (paquetes turísticos) mediante la contribución de grandes volúmenes de servicios diversos, que una vez agrupados ofrecen al turista de forma conjunta a un precio único, siempre inferior al que resultaría si el turista contratase por sí mismo los distintos servicios que integran el paquete turístico ofertado.
- 4) Empresas relacionadas con la restauración: son las cuales se especializan en ofrecer comidas y bebidas durante el viaje y la estancia turística.
- 5) Empresas que proveen actividades recreativas, eventos y visitas a lugares de interés turístico: las actividades que ofertan son muy diferentes y son demandadas por el turista. Están relacionadas con puertos deportivos, campos de golf, teatros, conciertos, festivales, parques temáticos, museos, parques nacionales, ferias comerciales, entre otros.
- 6) Empresas relacionadas en ofertar servicios periféricos o complementarios: son servicios accesorios ofrecidos principalmente por el sector privado que amplían y complementan la oferta turística básica tanto en origen como en destino.

### **2.2.1. CADENA DE VALOR DEL SECTOR TURISMO**

Thompson y Strickland (2005), citado por León (2013) consideran la cadena de valor, como la cadena de las actividades generadoras de valor que se requieren para suministrar un producto o servicio, iniciando con el aprovisionamiento de materia prima, la producción de componentes, la fabricación, el ensamblaje, la distribución y la venta hacia el consumidor final.

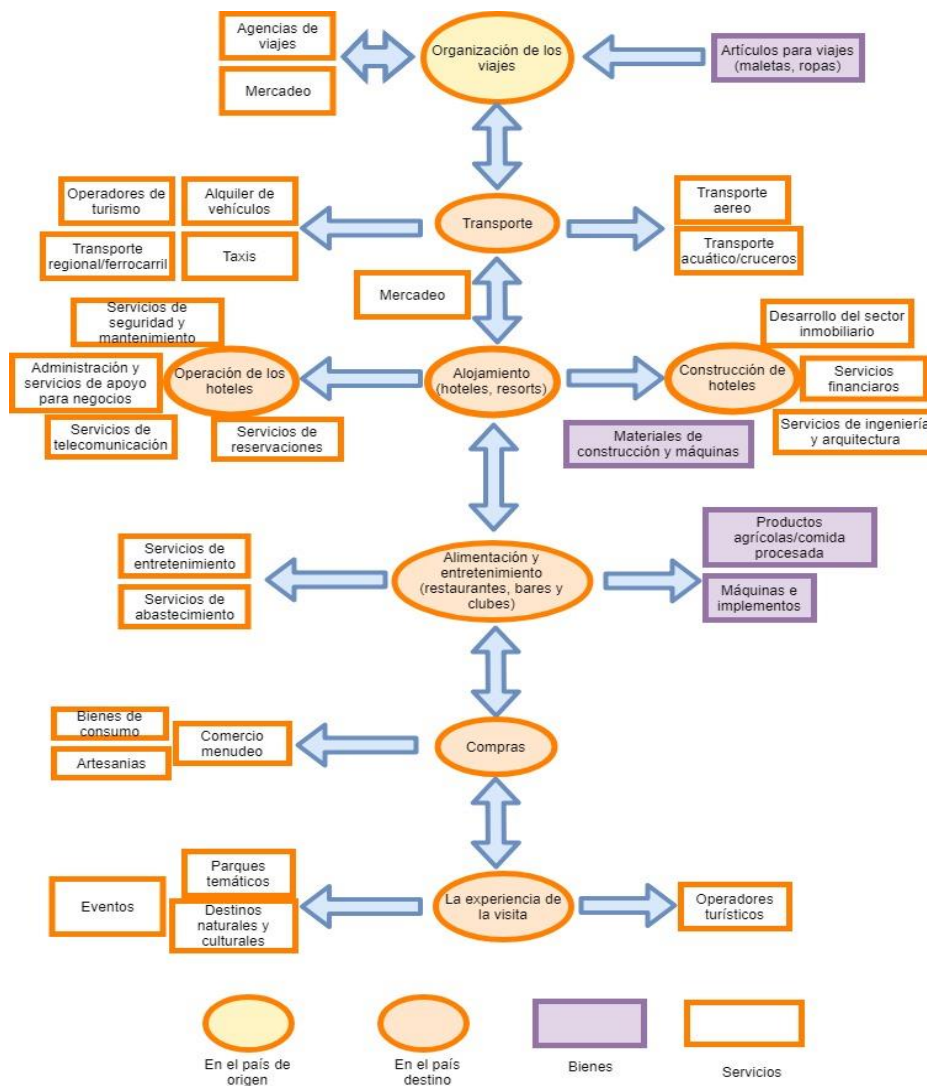
Porter (2003) citado por León (2013), indica que la competitividad de la empresa se encuentra reflejada en la cadena de valor por medio del alcance de ventajas competitivas en cada una de sus actividades individualmente, bien sean primarias entrada, operaciones, salidas, mercadeo y ventas-cobros o actividades de apoyo; compras, tecnología, recursos humanos e infraestructura. Sin embargo, no se han encontrado estudios que utilicen esta forma en el ámbito turístico.

Más que los pasos de un proceso de generación de valor, la cadena de valor debe considerarse como un flujo continuo en donde después del primer proceso, el principio y el final de la cadena tiene una retroalimentación, que por el éxito empresarial y su permanencia en el tiempo debe ser positiva y constante en la que la información fluya y sirva como puente entre una y otra actividad, gestionándose como un sistema y no como partes separadas.

El concepto de cadena de valor del turismo está conformada por todos los bienes y servicios que entran en el suministro de productos turísticos de los viajeros, así como los servicios que les ayudan a planear sus viajes y a llevarlos a cabo. La organización de la producción y consumo del turismo abarcan una gran cantidad de actividades independientes y relacionadas. La hotelería es una actividad nuclear de la producción y consumo del turismo, crea la necesidad de consumir productos comestibles, así como incluir a la industria constructora para crear los establecimientos hoteleros, sus muebles, equipos, la industria textil que produce las sábanas, uniformes, así como una gran cadena de suministros que se necesitan para llevar a cabo la actividad turística. La cadena de valor en turismo de los servicios abarca tanto las actividades en los países en que residen los viajeros (mercado emisor) como las actividades de los países a los que se dirigen (mercado receptor). La cadena comienza con los establecimientos que ayudan a planear el viaje, y que a la vez incide en la competencia entre los destinos turísticos (Días, 2011).

Como se muestra en la figura 1, la planta turística está compuesta por todas las empresas y servicios que actúan directamente e indirectamente en la prestación de un producto/servicio turístico, las empresas que están relacionadas directamente son la de alojamiento, alimentos y bebidas y transporte, indirectamente están los guías de turismo, arrendadoras de vehículos y equipamientos, almacenes de artesanías (*souvenirs*), agencias de viajes y atracciones (discotecas y centros de diversión), establecimientos que ayudan a hacer más atractiva la visita del turista (Ludeña, 2016).

Figura 1. Cadena de valor del Sector Turismo.



Fuente: Elaborado por Gollub, Hosier y Woo (2002) citado por Días (2011, p.24).

Con datos de INEGI (2013<sup>a</sup>) dados por la OMT se afirma que la clasificación de los motivos del viaje son importantes, ya que su objetivo es medir elementos de la demanda o los usos de bienes y servicios turísticos, pudiendo utilizarse para la cuantificación del turismo nacional e internacional. De acuerdo con las recomendaciones de la OMT, los visitantes según el propósito del viaje pueden ser clasificados en dos categorías: 1. Personal, 1.1 vacaciones, ocio y recreo, 1.2 visitas a parientes y amigos, 1.3 educación y formación, 1.4 atención de la salud, 1.5 religión/peregrinaciones, 1.6 compras, 1.7 tránsito, 1.8 otros motivos y en la segunda categoría que es 2. Negocios y motivos profesionales.

### **2.2.2 SECTOR HOTELERO**

Dentro de la industria turística la hotelería es uno de los elementos más importantes, un país puede tener gran número de atracciones turísticas de diversas clases, sin embargo, si este no cuenta con buenos y confortables hoteles no es posible que aumente su turismo (Norval, 2004).

El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamientos a las personas mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario (Ludeña, 2016). En la industria hotelera este sector está considerado como una empresa de servicios, ya que no existe venta de productos, sino que se facilita un servicio intangible, en el cual previamente fue manipulado y transformado.

Otra definición más completa de SECTUR (2015<sup>1</sup>) un hotel es un establecimiento edificado en estructuras físicas verticales, que con el tiempo ha tenido varias transformaciones hasta llegar a las características actuales y que ha llegado a ser considerado como el modelo típico. Dichas características son dadas por las unidades de alojamiento de cuartos y suites, por la disponibilidad de servicios complementarios (espacios sociales, restaurantes, piscinas, bar, centros nocturnos), algunos con servicios de terceros (agencias de viajes, tiendas especializadas, estéticas, asesoría de deportes, entre otros). El servicio de un hotel es aquel que se proporciona en un establecimiento con mínimo 10 habitaciones, que provee alojamiento, alimentación y servicios complementarios demandados por el turista.

Para efectos de este estudio se utilizará el término de hotel a todas las empresas turísticas que ofrecen el servicio de alojamiento temporal y que cuentan con servicios complementarios que hagan más satisfactoria la estancia del cliente mediante un pago monetario equivalente a los servicios obtenidos.

### **2.2.2.1 CLASIFICACIÓN HOTELERA**

En el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, 2014) la clasificación de los hoteles se encuentra en el apartado de servicio de alojamiento temporal y elaboración de alimentos y bebidas, en esta investigación se dejará fuera la clasificación de elaboración de alimentos y bebidas, ya que solo está enfocado a los hoteles. En la clasificación de servicio de alojamiento temporal estadísticamente se tienen registrados que en México existen 16,440 hoteles (sin contar los moteles ni los hoteles sin servicios integrados), de los cuales, en la ciudad de Ensenada, Baja California cuenta con un total de 83 hoteles.

Es necesario mencionar que esta clasificación la proporciona el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (INEGI, 2013) y está clasificada en la sección 721 que comprende a servicios de alojamiento temporal, para obtener datos específicos de hoteles en esta investigación se enfatizó en la subcategoría 721111 que es denominada hoteles con otros servicios integrados. Esta clasificación de hoteles con servicios integrados incluye alojamiento temporal mediante la modalidad de tiempos compartidos en hoteles con otros servicios integrados y hoteles con uno o más servicios integrados bajo la misma razón social, alojamiento temporal. Específicamente se refiere a unidades económicas dedicadas principalmente a proporcionar servicios de alojamiento temporal en hoteles con uno o más servicios integrados, es decir, que bajo la misma razón social ofrecen una gama de servicios (de restaurante, bar, centro nocturno, discoteca, spa de belleza, pista para esquiar, campo de golf, agencia de viajes). Incluye también: unidades económicas dedicadas especialmente (u.e.d.p.) a proporcionar alojamiento temporal mediante la modalidad de tiempos compartidos en hoteles que cuentan con uno o más servicios integrados, y parques acuáticos y balnearios que bajo la misma razón social proporcionan alojamiento temporal.

Excluye: u.e.d.p. a la intermediación de operaciones inmobiliarias relacionadas con bienes raíces ubicados en desarrollos turísticos (531210, Inmobiliarias y corredores de bienes raíces); a proporcionar servicios de administración de bienes raíces propiedad de terceros, y a la administración de bienes raíces en desarrollos turísticos (531311, Servicios de administración de bienes raíces); a proporcionar servicios de consultoría o promoción de bienes raíces de desarrollos turísticos (531319, Otros servicios relacionados con los servicios inmobiliarios); a los servicios de intercambio de tiempos compartidos (561590, Otros servicios de reservaciones); a proporcionar alojamiento temporal en hoteles sin otros servicios integrados (721112, Hoteles sin otros servicios integrados); en hoteles con casino (721120, Hoteles con casino); a proporcionar alojamiento temporal mediante la modalidad de hospedaje tradicional o de tiempo compartido en cabañas, villas, bungalows y similares (721190, Cabañas, villas y similares); en pensiones y casas de huéspedes (721311, Pensiones y casas de huéspedes); en departamentos y casas amueblados con servicios de hotelería (721312, Departamentos y casas amueblados con servicios de hotelería); parques acuáticos y balnearios que no proporcionan alojamiento temporal (713113, Parques acuáticos y balnearios del sector privado; 713114, Parques acuáticos y balnearios del sector público), y restaurantes, bares, agencias de viajes y todas aquellas unidades económicas que se encuentran en las instalaciones de un hotel pero tienen una razón social distinta a la de éste (cada una se clasifica según su actividad principal).

### 2.2.2.2 CLASIFICACIÓN POR VOCACIÓN

Una vocación es aquello que en la empresa de hotelería puede identificarse por sus instalaciones, ubicación, cantidad de los servicios que ofrece y características especiales que determinan la orientación del mismo hacia los huéspedes. En México esta clasificación es dada por la SECTUR (s.f.<sup>1</sup>) y está formada por 16 vocaciones cuyo objetivo es proporcionar mayor información al turista sobre los servicios o atributos que ofrece el establecimiento de hospedaje que se muestran en la tabla 1:

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>BOUTIQUE</b>	Establecimiento que cuenta con pocas habitaciones, idealmente menos de 30, y que generalmente las características de espacio y decoración distinguen claramente a cada una de ellas. Los hoteles boutique van orientados al turismo de esparcimiento; ofrecen un servicio personalizado que en muchas ocasiones incluye servicio de spa. La arquitectura, decoración y mobiliario dan una personalidad distintiva al lugar.



<b>CAMA Y DESAYUNO</b>	Se refiere a los hoteles orientados a Turistas que generalmente no permanecen en ellos durante el día, pues su prioridad es visitar los lugares aledaños donde están asentados, razón por la cual su ubicación es importante, ya sea en un espacio céntrico, próximo a espacios conectivos o vías de transporte.
<b>CARRETERA</b>	Es aquella que se asocia a establecimientos cuya ubicación se encuentra próxima a una vía terrestre primaria, que el turista busca para descansar por la noche y retomar su camino al día siguiente hacia su destino.
<b>CENTRO DE CIUDAD</b>	Distingue a los hoteles por su ubicación en los distritos históricos de las ciudades, alrededor de plazas y jardines centrales. En muchos casos, los inmuebles donde están establecidos forman parte de edificaciones coloniales o se encuentran catalogados y protegidos por autoridades dedicadas a conservar el patrimonio cultural.
<b>CIUDAD</b>	Define aquellos hoteles que se encuentran en zonas con alta densidad de establecimientos comerciales, oficinas, terminales de transporte o espacios conectivos, constituyéndose en una oferta diversa y multipropósito, por la gran diversidad de generadores de tránsito y motivos de viaje que provocan visitas a las ciudades.
<b>EVENTOS Y CONVENCIONES</b>	Esta vocación reconoce a los establecimientos que cuentan con salones y/o espacios adaptables para dar cabida a eventos de naturaleza diversa; generalmente cuentan con servicios apropiados, así como con el equipamiento y materiales de apoyo necesarios para cubrir los requerimientos de los convencionistas.
<b>EXPRESS</b>	Esta vocación define a los hoteles cuyo objetivo es ahorrar tiempo a sus huéspedes, manteniendo altos estándares de calidad en el servicio e infraestructura, buscando la mejor relación calidad-precio y caracterizados por su multifuncionalidad, eficiencia y rapidez en el servicio.
<b>HACIENDA</b>	Se refiere a aquellos establecimientos que en algún momento fungieron, principalmente, como finca agrícola, ganadera o minera y que han sido adecuados para prestar servicios de hospedaje y alimentación, sin perder la esencia histórica que les caracteriza.
<b>LUJO</b>	Define a los hoteles que se distinguen por la exclusividad que ofrecen; brindan atención personalizada que busca exceder las expectativas del huésped. Generalmente, disponen de alimentos gourmet y altos estándares de servicio.
<b>NEGOCIOS</b>	Se refiere a los hoteles dirigidos a personas cuyo motivo principal de viaje es el trabajo o negocios. Generalmente cuentan con servicios y áreas habilitadas para apoyar el fin de la estancia; tales como centros de negocios, conectividad de voz y datos, transportación gratuita a las terminales de transporte, entre otros.
<b>PLAYA/ VACACIONALES</b>	La vocación de estos hoteles es atender al turista en el tiempo que destina para su recreación y/o descanso. Principalmente se ubican en playas, balnearios, centros recreativos, o bien cuentan con espacios y equipamiento propios para constituirse en atractivos turísticos por sí mismos.
<b>RESERVA</b>	Vocación que define a hoteles que se ubican dentro o próximos a lugares protegidos por autoridades dedicadas a la protección del medio ambiente, en su mayoría cuentan con mecanismos para conservar y aprovechar, de manera sustentable, los recursos naturales.
<b>SERVICIOS COMPLETOS</b>	Esta vocación se caracteriza por integrar todos los servicios que podría requerir un huésped durante su estancia; restaurante, piso ejecutivo, espacios

	para juntas, salones para eventos, banquetes, centros de negocio, instalaciones y actividades deportivas o recreativas, <i>bell boy</i> , <i>room service</i> , niñera, spa, entre otros.
<b>SERVICIOS LIMITADOS</b>	Es aquella vocación que considera establecimientos que, por su infraestructura y servicios, dan mayor énfasis a la habitación, buscan brindar alojamiento básico con una excelente relación costo-calidad-beneficio.
<b>SERVICIOS SELECTOS</b>	Es la vocación que reconoce a los hoteles que ofrecen servicios especializados tales como: centro de negocios, conectividad, internet de banda ancha gratuito, televisiones de alta definición, amplias habitaciones, gimnasio, albercas techadas y desayunos; conforme a una relación altamente favorable en términos de costo-beneficio.
<b>TODO INCLUIDO</b>	Vocación que se refiere a aquellos hoteles conocidos también como <i>all-inclusive</i> ; este tipo de establecimientos de hospedaje tiene un sistema mediante el cual, con un precio único, los huéspedes tienen derecho a hospedaje, alimentos y bebidas sin límite, actividades recreativas y deportivas, así como un plan de entretenimiento.
Fuente: Elaboración propia adaptación de SECTUR (s.f. <sup>1</sup> ).	









### 2.2.2.3 CLASIFICACIÓN HOTELERA POR ESTRELLAS



El Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano (SCH) ayuda a maximizar la claridad y simplicidad de comunicación al hacer uso del código más común en hotelería: la clasificación de hoteles en un rango de una a cinco estrellas, con intervalo de media estrella. El número de estrellas refleja de modo intuitivo el tipo de oferta que el hotel ofrece a sus huéspedes, de modo que hoteles con mayores cualidades obtienen mayor número de estrellas al ser evaluados. Este sistema es liderado por la SECTUR que sirve como mediador, en coordinación con las asociaciones y cadenas de hoteles, así como hoteles independientes, con el apoyo de visitantes (turistas y sus opiniones), agencias de viajes, y revisores independientes para realizar la clasificación (SECTUR, s.f.<sup>2</sup>).

Para asignar el número de estrellas a los hoteles la SECTUR (s.f.<sup>2</sup>) diseñó un instrumento que para su buen funcionamiento vincula la oferta y la demanda a través de 50 variables con ejes de desempeño. Este instrumento cuenta con un cuestionario único de auto clasificación que puede ser contestado por los prestadores de servicios. Las variables que se consideraron en el instrumento fueron el ambiente físico del hotel, el personal de servicio, el producto de alojamiento adquirido, la interacción con otros huéspedes, entorno y recepción, habitación, alimentos y bebidas, instalaciones y la integridad de servicio. El SCH adecuó el instrumento y las variables que son valoradas para asegurar que cada hotel sea categorizado con base a los atributos que más significado tienen para los clientes a los que se dirige. Las vocaciones que integró fueron: hotel de ciudad, eventos y convenciones,

hotel *boutique*, hotel cama y desayuno (CyD), hotel *express*, de negocios, de playa/vacacionales, centro de ciudad, hotel hacienda, de reserva o ecológico y hotel de carretera.

El puntaje, la clasificación y las características del hotel respecto a esa clasificación se muestran en la tabla 2. Cuando la puntuación está entre 0 a 130 puntos obtiene media estrella, el incremento va de 130 en 130 puntos, por lo que se consideran las medias estrellas. El máximo de estrellas que otorga el SCH es de cinco, que es la distinción más alta, con una puntuación entre 1,171 y 1,300 puntos. La puntuación se obtiene de acuerdo con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT, 2015) y la autoevaluación consta de 49 preguntas de opción múltiple. La OMT informa que cada respuesta está asociada a un valor que se determinó a nivel internacional en 10 de las economías más importantes en relación a ingresos turísticos y número de visitantes. En cada pregunta, el dueño del establecimiento o gerente general, podrá responder de conformidad con la preponderancia de los servicios que ofrece, cada respuesta está asociada a una puntuación definida, la cual se suma hasta completar el cuestionario. Los puntos obtenidos determinarán la categoría del establecimiento de hospedaje.

PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	CARACTERÍSTICAS DEL HOTEL
0-130	 Media estrella	Ofrecen a sus huéspedes solo lo necesario, sus habitaciones son pequeñas y sencillas, con mesa, cama, silla, baño y sin una gran estructura para el entretenimiento.
131-260	 Una estrella	
261-390	 Una estrella y media	
391-520	 Dos estrellas	Ofrecen servicios e infraestructura básica, habitaciones más amplias, servicio de alimentos y bebidas con menús básicos y horario limitado.
521-650	 Dos estrellas y media	
651-780	 Tres estrellas	Ofrecen instalaciones más confortables, cuartos más grandes que pueden incluir sillón, mesa, televisión, teléfono y un baño cómodo. Sus servicios son más completos y estandarizados pero sin lujo, con horarios específicos para los alimentos.
781-910	 Tres estrellas y media	
911-1040	 Cuatro estrellas	Ofrecen establecimientos cómodos con habitaciones grandes y agradablemente decoradas que además

1041-1170	 Cuatro estrellas y media	incluyen accesorios como plancha, secador de cabello, ganchos, clóset, televisor con programación de paga y la opción de habitaciones de mayor lujo, con jacuzzi. Los servicios incluyen asistencia a la habitación, lavandería, centros de negocios, tiendas y lugares de esparcimiento.
1171-1300	 Cinco estrellas	Ofrecen instalaciones y servicios excepcionales, haciéndolo ostentoso. Pueden ofrecer una o varias albercas, gimnasio, a veces con instructores, personal altamente capacitado para la atención de los huéspedes, diferentes restaurantes con comida considerada gourmet, especializada en la región, veladas con música en vivo, guardería, animadores infantiles, entre otros servicios.
Fuente: Elaboración propia adaptación de CONACYT (2015).		

### 2.3 VARIABLES DEL ESTUDIO

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría. En este caso, se les suele denominar constructos o construcciones hipotéticas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

A continuación, se describen las variables que serán objeto de estudio en esta investigación, que son competitividad y factores críticos de éxito. Uno de los objetivos del presente estudio es identificar los factores críticos de éxito para la competitividad del sector hotelero, por lo que por medio de una búsqueda exhaustiva de la literatura donde se encontraron alrededor de 75 factores que generan competitividad, por medio de la literatura y empirismo se tomaron los siguientes (véase tabla 3).

Variables	Dimensiones	Indicadores	Autores
<b>Independiente:</b> <i>Factores críticos de éxito</i>	<b>Calidad:</b> La empresa hotelera de calidad es aquella que por medio de certificaciones demuestra que sus procesos y productos	Certificaciones Servicio al cliente	Espino y Gil (2017), Santamaría (2017), Hodari, Turner y Sturman (2017), Germán, Cuauhtémoc y Otto (2017), González, Tapia, Hernández y Luna (2016), Ivanova y Ivanov, (2015), García del Rio Rama, Vila Alonso, Fraiz Brea (2014), Evas y Lindsey (2014), Castellanos, Hernández, Castellanos y Campos (2014), Narváez y Henríquez (2013), León (2013), Benavides (2012), Pereira, Claver y Molina (2011), Amat y Campa

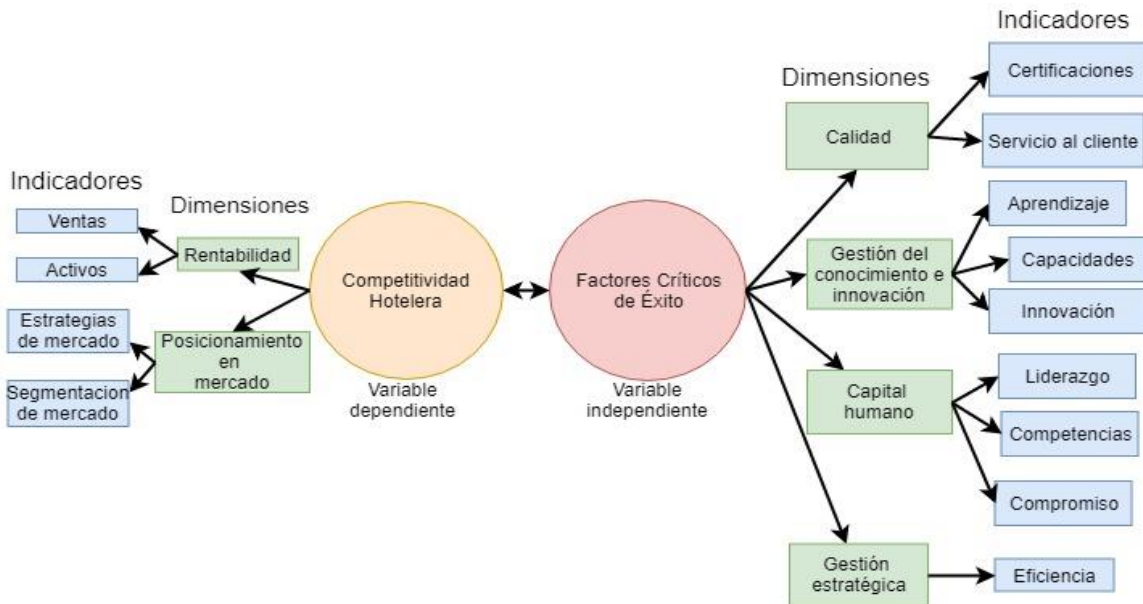
	<p>satisfacen los requerimientos del cliente. Entidad que se destaca por la calidez humana con la que se prestan los servicios.</p>		<p>(2011), Germán, Santamaria y Cadrazco (2011), Del Toro (2011), Faisal Talib, Zillur Rahman, (2010), Moreno y Coromoto (2009), Casamitjana (2008), Fernández y González (2008), Newell y Seabrook, (2006), Fernández y González (2006), Calderón, Pla y León, (2004), Camisón (2004), Spiteri y Dion (2004), Mizik y Jacobson (2003), Rubio y Aragón (2002), Schroeder, Bates y Juanttila (2002), AECA (2002), Ramón (2002), Kathuria, (2000), Boyer y McDecmott (1999), Holmström, (1999), Woodruff (1997), Fernández y Suárez (1996), Holmströn y Milgrom (1994), Milogrom y Roberts (1992), Ferdows y De Meyer (1990), Anderson <i>et al.</i>, (1989), Brickley y Oscuro (1987).</p>
	<p><b>Gestión del conocimiento e innovación:</b> Describe a la empresa hotelera que a partir de las experiencias genera una memoria colectiva que le permite realizar análisis prospectivos para oportunamente tomar decisiones, una empresa con capacidades para aprovechar oportunidades del entorno que renueva la oferta de productos e innova en sus procesos.</p>	<p>Aprendizaje Innovación Capacidades</p>	<p>Larrañaga (2017), Santamaría (2017), Hitt, et.al. (2015) Castellanos, Hernández, Castellanos y Campos (2014), Soto <i>et al.</i> (2013), García, (2013), Mohd y Hilmi, 2012, García (2012), Jiménez (2011), Alonso, (2010), Hjalager, (2010) Jaw, Lo y Lin (2010), Estrada, García y Sánchez (2009), Barley (2008), Jacob y Aguiló, (2008) Berk (2005), Weiermair, 2004, Peñalosa (2004), Rubio y Aragón (2002), Johannessen y Col. (2001), López (2000), Porter (1991).</p>
	<p><b>Capital humano:</b> Personal competente en la función que desempeña,</p>	<p>Liderazgo Competencias Compromiso</p>	<p>Santamaría (2017), Fuentes y Mungaray, (2016), Gonzalez <i>et al</i> (2016), Wanjiru, y Kilika (2016), Chiun, <i>et al.</i>, (2016), Hernández, Sánchez y Lavín (2014), Jones (2014), Castellanos <i>et al.</i>, (2014), Hernández, Sánchez y Lavín (2014), Narváez y</p>

	comprometido con la satisfacción del cliente y enfocado en objetivos, que práctica un liderazgo abierto.		Henríquez (2013), Soto <i>et al.</i> (2013), León (2013), Dupeyras y MacCallum (2013), Hayati, <i>et al.</i> , (2013), Blanke y Chiesa (2013), García (2013), Wu, Lan y Lee (2012), Dwyer <i>et al.</i> , (2012), Fu-Jin Wang, Chia-Jen Hung, Peir-Yuan Patrick Li (2011), Go y Govers (2010), Alonso (2010), Franco <i>et al.</i> , (2010), Faisal Talib, Zillur Rahman (2010), Estrada, García y Sánchez (2009), Gomezelj y Mihalic (2008), Cracolici, Nijkamp y Rietveld (2008), Gracia (2008), Mazanec, Wöber y Zins (2007), Lilo, Ramón y Sevilla (2007), Claver-Cortés, Molina-Azorín y Pereira-Moliner (2007), Montegut (2006), Gooroochurn y Sugiyarto (2005), Ordoñez (2004), Enright y Newton (2004, 2005), Calvo y López (2003), Schroeder, Bates y Juanttila (2002), Rubio y Aragón (2002), Rojas <i>et al.</i> , (2000), Ordoñez (2001).
	<b>Gestión estratégica:</b> Estilo de coordinación de la forma en cómo se opera la empresa hotelera para alcanzar la eficiencia y sustentabilidad.	Eficiencia	Samtamaría (2017), Gonzalez <i>et al.</i> , (2016), Jones (2014), Estrada, Garcíael Rio Rama, Vila Alonso, Fraiz Brea (2014), Evans y Lindsay(2014); Ahmad, M. y Elhuni, R. (2014), Hayati, <i>et al.</i> , (2013), García y Sánchez (2009)
<b>Dependiente: competitividad</b>	Rentabilidad	Ventas Activos	Kim, <i>et al.</i> , (2008), Lucángeli (2001) Gadenne, (1998), Chakraborty (1997)
	Participación en el mercado	Estrategias de mercado Segmentación de mercado	
Fuente: Elaboración propia con base en los autores.			

### 2.3.1 MODELACIÓN DE VARIABLES

Con base a la literatura se realizó el modelo teórico hipotético de los factores críticos de éxito de la competitividad del sector hotelero. Véase figura 2.

Figura 2. Propuesta de modelo teórico de factores críticos de éxito de la competitividad del sector hotelero.



Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.2 COMPETITIVIDAD (VARIABLE DEPENDIENTE)

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) deberán incorporar nuevas variables que les permitan mantenerse en el mercado, desarrollarse y crecer, ya que en la actualidad ya no es suficiente mantenerse con una sola ventaja competitiva.

La competitividad es un concepto que debe de ser estudiado ya que determina un enfoque empresarial catalizador de cambios en procesos evolutivos para el mejoramiento de la empresa enfocado a una productividad maximizada; trabajando en conjunto desde todos los niveles de operación de la organización, siendo responsables y comprometidos con las transformaciones que deban darse en cada rol preestablecido y en cada uno de los eslabones formadores de la cadena de valor. Para una empresa ser competitivo determina la capacidad de respuesta hacia los diferentes fenómenos que se presenten, con la que se disminuye la debilidad de los procedimientos de cualquier área contando con características propias de la empresa y recursos que la diferencien de las demás, alcanzando ventaja competitiva. La competitividad consiste en ganar, conservar y aumentar la participación en los mercados (León, 2013).

El Foro Económico Mundial (2011), en el Informe Nacional de Competitividad la define como la capacidad que tiene un país para lograr altas tasas de crecimiento, por lo que

es necesario desarrollar un clima económico, político y social que le permita incrementar la productividad de sus factores de producción.

De acuerdo con Huamán (2007) citado por Santamaría (2017) la competitividad es la capacidad de mantener ventajas comparativas superiores con respecto a otras organizaciones competidoras. Amaya, Ochoa y Schmidt (2015), afirman que la competitividad es muy compleja, relativa, subjetiva, evasiva, multidimensional y multifacética, entre otros calificativos. Benavides (2002) citado en León (2013), plantea que la competitividad es el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para lograr la competencia, considerando que esta última es la rivalidad entre los grupos de vendedores y como parte de la lucha económica del país.

Anonorsi (1999) citado por Narváez, Fernández y Henríquez (2013) expone que la competitividad implica a toda la empresa y es el producto de toda ella. Para ser competitiva, la empresa debe ser capaz de diseñar, producir y mercadear productos y servicios competitivos; para lograrlo, toda la organización debe apoyar estas capacidades. La competitividad es una capacidad, una habilidad de la empresa en conjunto. Es una actividad cuyo desarrollo no tiene fin, implica mejoras y superación continua frente a los rivales competitivos.

Los primeros estudios de la ventaja competitiva se basaron firmemente en los análisis históricos y de investigación cualitativa de las empresas y dejaban entrever que dicha ventaja dependía fundamentalmente de la presencia activa del director general de la compañía (Andrews, 1971; Selznick, 1957; Chandler, 1962). A finales de la década de los ochentas el análisis de la ventaja competitiva se centró más en los aspectos internos de la empresa, apreciándose menos el interés sobre su posición en el mercado y más en la explotación de recursos y capacidades internas únicas, esto a través de la influencia de autores como Penrose (1959), Nelson y Winter (1982), Wernerfelt (1984), Prahalad y Hamel (1990), Mahoney y Pandian (1992) y Peteraf (1993) citado por Hernández, Sánchez y Lavín (2014). De acuerdo con Birchall y Tovstiga, (2002) las ventajas competitivas más difícil de copiar y por lo tanto las más perdurables, son aquellas que desarrollan los gerentes y los empleados, perfeccionando sus actividades diarias en la búsqueda por plasmar una visión original definida por la empresa para su rol en el mercado. Por lo tanto,



la ventaja proviene de la diferente interrelación entre las actividades y la diferente ejecución de cada una de ellas.

Porter (1991) es uno de los máximos exponentes del tema de competitividad deja en claro que no existe una definición de competitividad ni una teoría de la misma para explicarla, y reconoce que su significado puede ser diferente dependiendo tanto de los fines para los cuales se utiliza –sea para las empresas las naciones–, como de la disciplina o enfoque desde el cual se aborde. A pesar de lo expuesto en el apartado anterior, Porter se aventura a definir la competitividad como la capacidad para sostener e incrementar la participación de los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. Por lo tanto, la definición operativa de la competitividad depende del punto de referencia (nación, sector, firma), del tipo de producto analizado (bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción) y del objetivo de la indagación (corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, entre otros) (Narváez, *et al.*, 2013).

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.

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.

Una ventaja competitiva se puede obtener mediante la apropiada utilización de las competencias centrales a partir de un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2015).

Wanjiru & Kilika (2016) señalan que el vínculo entre los recursos internos de la empresa y su entorno son las competencias, por lo que dos empresas pueden poseer recursos de fuentes comunes, sin embargo, la forma como estos son utilizados, su capacidad para crear procesos difíciles de imitar y que le permitan sobresalir entre su competencia, en el desarrollo de ventajas competitivas, realizará la diferencia entre el éxito de una de ellas, por lo que la creación de la competencia es importante para la empresa.

Para el presente estudio se considerará a la competitividad hotelera como la capacidad de los hoteles para obtener beneficios como la rentabilidad, sostenibilidad y el éxito, mediante las ventajas competitivas que la hagan sobresalir entre sus competidores y que la hagan más atractiva a los clientes, logrando una alta posición en el mercado. Para lograr una explicación sobre el tema a continuación se tomarán en cuenta la teoría de recursos y capacidades y la teoría de las cinco fuerzas de Porter, ya que son teorías con bastante sustento teórico y que ayudan a explicar la competitividad.

### **2.3.2.1 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

La teoría de recursos y capacidades surge a través de los planteamientos realizados por Penrose (1959) citado por Hernández, *et al.*, (2014), quien consideraba que una

empresa es una colección de recursos y un depósito de conocimientos y en la medida en que una empresa posea recursos, posee competencias individuales y mediante estos es capaz de proporcionar diversos servicios. En la década de los noventa, el trabajo de Barney (1991) fue crucial para la difusión de la teoría de los recursos, ya que amplió y reafirmó la visión de esta teoría; asimismo, constituyó los atributos de los recursos intangibles como generadores de ventaja competitiva sostenible.

Esta teoría genera una clasificación entre los activos tangibles e intangibles para determinar ventajas competitivas empresariales. Los impulsores de esta corriente son: Itami y Roehl (1987), Dierickx y Cool (1989), Barney (1991), Mahoney y Pandian (1992), Amit y Schoemaker (1993), entre otros, citados por Fuentes y Mungaray (2016). Mientras se considera que los recursos son todos aquellos activos físicos disponibles en la empresa para el desarrollo de sus actividades competitivas, las capacidades se asocian a aquel conjunto de conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la empresa (Suárez e Ibarra, 2002).

Se considera que la diferencia en los recursos, capacidades o competencias básicas entre las empresas, es la fuente de ventaja competitividad sostenible. Su enfoque trata de explicar los motivos por los cuales las empresas que interactúan en el mismo entorno competitivo y que están sujetas a las mismas condiciones de éxito en el sector económico alcanzan diferentes niveles de competitividad mediante la identificación y valorización de aquellos recursos y capacidades que posee o a los que podría tener acceso, así como en sus diferencias y en la importancia que este hecho tiene para explicar la evolución de sus resultados (Hernández, *et al.*, 2014). La importancia de esta teoría radica en que permite integrar a la empresa en un conjunto único de recursos tangibles o intangibles que se vinculan entre sí, por lo que los resultados estarán más relacionados con la disposición de recursos valiosos, escasos y difíciles de ser imitados o sustituidos por otros competidores que por su posición competitiva en el sector de actividad (Suárez y Vicente, 2001, p.68; Navas y Ortiz, 2001, p. 37; Wernerfelt, 1984, p. 172, Barney, 1991, p. 106-111; citado por Hernández, *et al.*, 2014). Por otro lado, Rojas, Romero y Sepúlveda (2000, 10) señalan que la medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos.

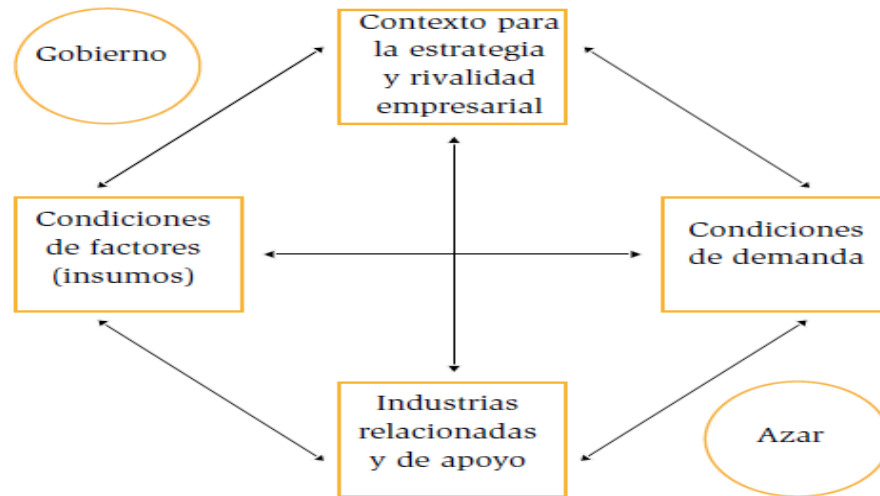
La Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas (Barney, 1991; Penrose 1959), sostiene que el éxito competitivo se debe al conjunto de recursos y capacidades que esta posee y que la hacen diferente de los demás competidores del sector. Hasta el momento, no existe un indicador utilizado de manera general para medir la competitividad, sin embargo, la tendencia es ocupar indicadores de tipo financiero como la rentabilidad (Kim, *et al.*, 2008; Gadenne, 1998 citado por Estrada, García y Sánchez (2009)).

### **2.3.2.2 TEORÍA DEL DIAMANTE DE PORTER**

Porter (2017) tiene la visión de que las industrias a simple vista pueden ser muy distintas entre sí, pero que las bases de la rentabilidad en cada industria es el mismo, sin embargo, para conocer la competencia industrial y la rentabilidad, se debe de conocer la estructura de la industria en función de las cinco fuerzas que son las amenazas de nuevos aspirantes, poder de negociación de los competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. Porter afirma que al comprender las fuerzas de la competitividad, así como sus causas, revela los orígenes de la rentabilidad de la industria, que también ayuda para prevenir e influencia la competencia (y la rentabilidad) a largo plazo. Su estudio aporta que la competitividad de una o de un grupo de empresas está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias conexas y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, los atributos y su interacción explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en determinadas regiones (Porter 1990 citado por Castellanos, Hernández, Castellanos y Campos, 2014).

El modelo que propone Porter (1991) es un “diamante” constituido por cuatro elementos interrelacionados (condiciones de factores –insumos–, contexto para la estrategia y rivalidad empresarial, condiciones de demanda e industrias relacionadas y de apoyo) y dos factores exógenos: el azar y el gobierno. Véase figura 3. Rugman (1991), a su vez, presenta un modelo que se diferencia del primero por incluir al gobierno en un pentágono de interrelación entre sus partes.

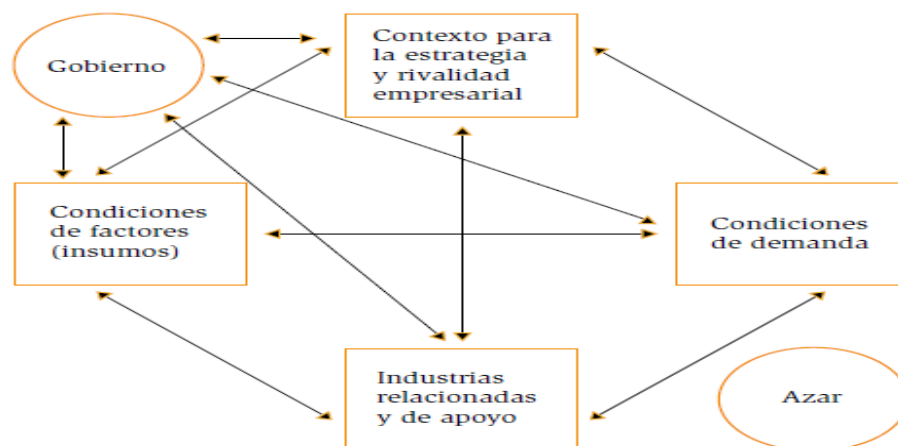
Figura 3. Diamante de Porter.



Fuente: Elaboración basada en Porter (1991).

Rugman (1991) citado por Porter (1991), al no estar de acuerdo con la idea que Porter muestra en su diamante acerca del papel del gobierno, lo incluye como un quinto elemento determinante de la competitividad, y convierte el modelo en un “pentágono de la competitividad”, como se muestra en la figura 4.

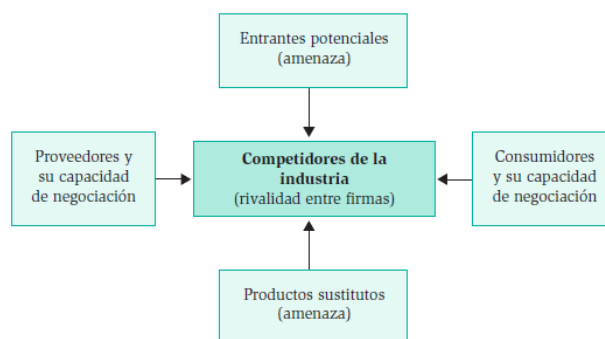
Figura 4. Diamante de Porter modificado.



Fuente. Elaboración basada en Rugman (1991).

Para Porter (1998), existen cinco fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de una industria: 1) proveedores y 2) consumidores (ambos con capacidad de negociación), 3) la rivalidad entre firmas, 4) las amenazas de entrantes potenciales y 5) los productos sustitutos, como se muestra en la figura 5. La rentabilidad de una empresa establece su posicionamiento en la industria y la amplitud de sus márgenes de utilidad atraerán nuevos entrantes; la capacidad de negociación de los proveedores será superior mientras más reducido sea su número, en tanto que su proliferación favorecerá a los competidores. Las tres estrategias básicas para la competitividad que propone Porter son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Figura 5. Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente. Porter (1998) citado por Amaya, Ochoa y Schmidt (2015, p.44).

Esser *et al.*, (1994) citado por Amaya, Ochoa y Schmidt (2015) del Instituto Alemán de Desarrollo, proponen el concepto de competitividad sistémica, en oposición a lo que consideran modelos teóricos neoliberales. Afirman que la competitividad de la economía descansa en medidas dirigidas a un objetivo, articuladas en cuatro niveles del sistema (meta, macro, micro y meso), y que se basa en un concepto pluridimensional de conducción que incluye la competencia, el diálogo y la toma de decisiones conjunta entre grupos relevantes de actores sociales. Sus planteamientos son coherentes con las clasificaciones presentadas en los reportes de competitividad del Foro Económico Mundial (Blanke y Chiesa, 2013) y en el panorama del turismo mundial de la OMT (UNWTO, 2013), en ambos documentos las economías avanzadas aparecen como líderes en la clasificación. Esser *et al.*, (1994), establecen como premisa básica (aunque no suficiente para la

competitividad) que el contexto macroeconómico permanezca estable; esto es, que la inflación, el déficit presupuestal, los tipos de cambio y la deuda externa sean controlables y, además, que las reglas del juego no se alteren de manera permanente; esta sería la única forma de generar seguridad para la inversión, a través de señales claras e inequívocas emitidas por la política macro; además, postulan un conjunto de factores determinantes en los cuatro niveles del sistema. Los cuatro niveles se muestran en la figura 6.

Figura 6. Cuatro niveles de la competitividad.



Fuente. Esser *et al.*, (1994) citado por Amaya, Ochoa y Schmidt (2015, p.42).

### 2.3.2.3 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La competitividad de una empresa lleva a beneficios económicos que mejoran el funcionamiento de la misma en todos sus niveles de jerarquización por lo que esto contribuye a la supervivencia de la empresa, por lo que de acuerdo con Polevnsky (2003) citado por León (2013) que menciona que la competitividad a nivel empresa es la capacidad para vender más productos o servicios y mantener o aumentar su participación en el mercado sin la necesidad de sacrificar utilidades o salarios, o dañar el ambiente social o natural. Ivancevich (1996) citado por León (2013), dice que una empresa es competitiva cuando produce bienes de calidad, generados mediante un sistema eficiente para el manejo y uso de sus recursos, efectivo en el logro de resultados y eficaz en la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos.

La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro Pequeña y Mediana Empresa, emitida el 30 de diciembre de 2002, por el gobierno mexicano, define a la competitividad, como la capacidad para mantener y fortalecer la rentabilidad y participación en los mercados (Secretaría de Economía, 2006 citado por Estrada, *et al.*, 2009).

Aragón y Rubio (2005), considera a la competitividad como una capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, para producir bienes y servicios creando valor o para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otra empresa. Define a la competitividad empresarial o éxito competitivo de una empresa como la capacidad para rivalizar con otras empresas y conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores.

La Economía Industrial entendida como la aplicación de la teoría microeconómica al análisis del funcionamiento de las empresas, los mercados y las industrias (Stigler, 1968 citado por Fuentes, *et al.*, 2016), estudia la competitividad empresarial, sosteniendo que dentro de los sectores económicos no existen diferencias significativas en el comportamiento y en los resultados de las empresas, lo que permite concentrar la atención en la estructura de mercado de la industria para determinar el beneficio, rentabilidad, creación de valor y crecimiento empresarial (Ramsey, 2001 p. 39 citado por Fuentes, Osorio y Mungaray, 2016). Según esta perspectiva, la ventaja competitiva empresarial debe reflejar en el corto plazo, en el aumento del beneficio. En el largo plazo, se debe representar en el crecimiento y poder de mercado.

El estudio teórico de competitividad empresarial pasó de un enfoque clásico donde se consideraba que dentro de cada actividad no existían diferencias significativas en el comportamiento y los resultados de las empresas, esto permite concentrar la atención de la estructura de mercado de la industria como el determinante de la competitividad, a otro nuevo enfoque donde se acepta que existe una heterogeneidad empresarial importante dentro de cada industria que crea y aprovecha los activos empresariales imperfectos (intransferibles y difíciles de crear) como los recursos intangibles y el espacio-región donde se ubique la empresa, los cuales determinan el nivel competitivo de la empresa (Fuentes, Osorio, y Mungaray, 2016).



En la literatura se encuentra que los autores consideran que existen diferencias en factores y magnitudes de los factores significativos para la competitividad empresarial por sector de actividad y tamaño de empresa. Considerando a toda la microempresa por igual, los recursos tangibles que tienen mayor importancia son inversión de vehículo y herramientas de trabajo, seguidos en menor medida por posesión de local y acceso al financiamiento. Con los activos intangibles, la escolaridad del dueño, el carácter organizativo y el pertenecer a alguna asociación gremial, presentan una importancia por encima de la mayoría de los activos tangibles antes mencionados. Sin embargo, el estudio arroja resultados en el sector servicios. Los factores determinantes de competitividad del sector servicios tangibles es la inversión en vehículos de trabajo y herramientas, además del acceso a financiamiento dentro, mientras que en capacidades intangibles son la escolaridad del dueño, la asociación de red empresarial, carácter organizativo y la experiencia del dueño, en ese orden (Fuentes, Osorio y Mungaray, 2016).

#### **2.3.2.4 COMPETITIVIDAD TURÍSTICA**

Entre las diferentes perspectivas desde las cuales se puede abordar el tema de la competitividad está la visión del turismo, sobre todo la de los propios destinos turísticos. En consecuencia, por competitividad del destino turístico puede entenderse “la capacidad del destino para crear e integrar productos con valor agregado logrando sostenibilidad en sus recursos, al tiempo que mantienen su posición en el mercado superior a la de los competidores” (Hassan, 2000, p. 240).

Uno de los conceptos más sonados en la literatura es el de Ritchie y Crouch (2005), debido al modelo sólido que la sustenta. Ellos consideran que lo que hace a un destino turístico verdaderamente competitivo es su habilidad para incrementar el gasto del turista y para atraer cada vez más visitantes al tiempo que se les proporcionan experiencias memorables y satisfactorias, haciéndolo de manera rentable, al tiempo que se incrementa el bienestar de los residentes y conservando el capital natural del destino para las generaciones futuras.

Por otro lado, D’Hauteserre (2000, citado por Estrada, Morgan y Cuamea, 2015), la define como “la capacidad de un destino para mantener su posición en el mercado y compartir y/o mejorarla a través del tiempo”. Ritchie y Crouch (2000) citado por Estrada, Morgan y Cuamea (2015), aportan que el destino turístico competitivo es aquel que

promueve el máximo bienestar para sus habitantes de forma sostenible, el cual no solo debe ser económico, sino también ecológico, social, cultural y político.

Amaya, Conde y Covarrubias (2008, p.17), definen a la ventaja competitiva en el turismo como la habilidad de un destino turístico para emplear de manera efectiva sus recursos en el largo plazo, también mencionan que las ventajas competitivas y comparativas son las bases para los modelos de competitividad turística, toda vez que esta se encuentra estrechamente ligada con el paisaje, la flora, la fauna, el clima, el patrimonio histórico y cultural (ventajas comparativas), y con la habilidad para emplear de modo efectivo sus recursos en el largo plazo (ventaja competitiva).

Porter (1998) citado por Amaya, Ochoa y Schmidt (2015), se refiere a la competitividad turística como el hecho de que no existen países ni regiones competitivos, sino conglomerados o clústeres de empresas competitivas. Por lo que un país, Estado o comunidad no es competitivo por sí mismo, sino que contiene conjuntos de empresas u organizaciones que se relacionan apropiadamente entre sí para producir y comercializar productos o servicios de modo exitoso. También plantea algunas ventajas comparativas y competitivas rescatadas del modelo de Ritchie y Crouch (2005), y le da un mayor peso a la ventaja competitiva, que esta es relativa a la forma en que los involucrados utilizan los recursos disponibles, está más vinculada a aspectos como desarrollo socioeconómico, disposición entre recursos científicos y tecnológicos, formación de población y la integración y organización de los actores. La ventaja competitiva puede medirse por la eficiencia en el uso de los recursos disponibles, como proponen Cracolici, Nijkamp y Rietveld (2008) y Barros *et al.*, (2011) citado por Amaya, Ochoa y Schmidt (2015).

La competitividad de los destinos tiene la particularidad de que se asocia fundamentalmente con la capacidad de ofrecer productos turísticos con alto valor añadido de forma tal que satisfagan las expectativas de los turistas, mantengan o acrecienten la posición en el mercado y contribuyan con el desarrollo socioeconómico de la región donde se encuentran, por lo tanto la valoración de los factores de la competitividad de destinos turísticos y su grado de influencia demanda tener un trato distinto al resto de las actividades, ya que se trata de personas y no de mercancías, de las cuales tiene mayor heterogeneidad de consumidores o turistas, así como los agentes que intervienen en la prestación de los servicios y de entornos medioambientales y socioculturales en que actúan

ya que estos agentes relacionan, coordinan y ensamblan sus funciones en múltiples formas (Castellanos, *et al.*, 2014).

Cracolici y Nijkamp (2009) y Cracolici, Nijkamp y Rietveld (2008) citado por Amaya, Ochoa y Schmidt (2015), mencionan la atractividad y conciben a la competitividad como la superioridad cualitativa y cuantitativa de una unidad, empresa o territorio sobre el conjunto de competidores.

Enright y Newton (2004, p. 778 citado por Amaya, Ochoa y Schmidt, 2015): “Un destino turístico es competitivo si puede atraer y satisfacer turistas potenciales”; estos autores hacen énfasis en la atractividad (la capacidad de un sitio para atraer visitantes), en los recursos núcleo y en la imagen del lugar como razones fundamentales para elegir el destino de viaje. Estos mismos autores también mencionan a Croes y Rivera (2010) y Croes (2011) ya que emplean enfoques econométricos para medir la competitividad de los destinos turísticos, de manera sencilla, limitada a la relación bivariada entre competitividad y gasto del turista; para ellos la competitividad es la calidad de vida de los residentes del destino turístico, representada por el ingreso real per cápita. Por otro lado, Dimanche (2005) sugiere como lo hicieron Pike (2012) y Chen y Phou (2013), que la generación de ventajas competitivas es un medio para lograr la competitividad del destino turístico, el cual debe proveer un atractivo general y experiencias de calidad que sean iguales o más elevadas que aquéllas de los destinos alternativos para mercados específicos.

Amaya, Ochoa y Schmidt (2015) citan a Zhang y Jensen (2007) ya que concentran la dotación natural de recursos y de los activos creados como fuente de ventajas comparativas que atraen a los turistas, tratando de averiguar si estas ventajas son determinantes en las cantidades de turistas. Los factores que explican tales ventajas son según estos autores, los conglomerados de organizaciones, los negocios, los atributos del destino, la calidad de los productos y servicios, la infraestructura y los recursos del destino, la conservación del medio ambiente y, finalmente, el valor percibido y el precio. Por su parte, el Índice de Competitividad en Viajes y Turismo (*Travel and Tourism Competitiveness Index*, TTCI por sus siglas en inglés), del Foro Económico Mundial, tiene como objetivo medir los factores y las políticas que hacen atractivo el desarrollo del sector en diferentes países (Blanke y Chiesa, 2013) citado por Amaya, Ochoa y Schmidt (2015),

Económico Mundial evalúa y clasifica la competitividad global de los viajes y el turismo mediante los tres subíndices y 14 pilares de este índice.

Claver-Cortés, Molina-Azorín y Pereira-Moliner (2007) citado por Amaya, Ochoa y Schmidt (2015) realizaron un trabajo sobre Benidorm, destino maduro de sol y playa de la provincia de Alicante, España, en el que mezclan diversos modelos teóricos, analizan las empresas y al destino turístico y asumen que el nivel de competitividad de las primeras influirá en la competitividad general del destino mezclan los modelos teóricos de Porter (1998) y de Ritchie y Crouch (2005) y miden la eficiencia de los hoteles que integran el clúster de alojamiento del destino, así como las acciones realizadas por los gestores para mejorar la calidad y la eficiencia de las empresas de hospedaje. Así, estos investigadores postulan la influencia recíproca entre la competitividad de un destino turístico y la de las empresas que ahí operan: hoteles más competitivos impulsan la competitividad del destino.

#### **2.3.2.4.1 MODELOS DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA**

En este apartado se mostrarán algunos modelos desarrollados por algunos autores encontrados en la literatura que se basan en medir la competitividad turística, dicha información sirvió como base para el presente estudio.

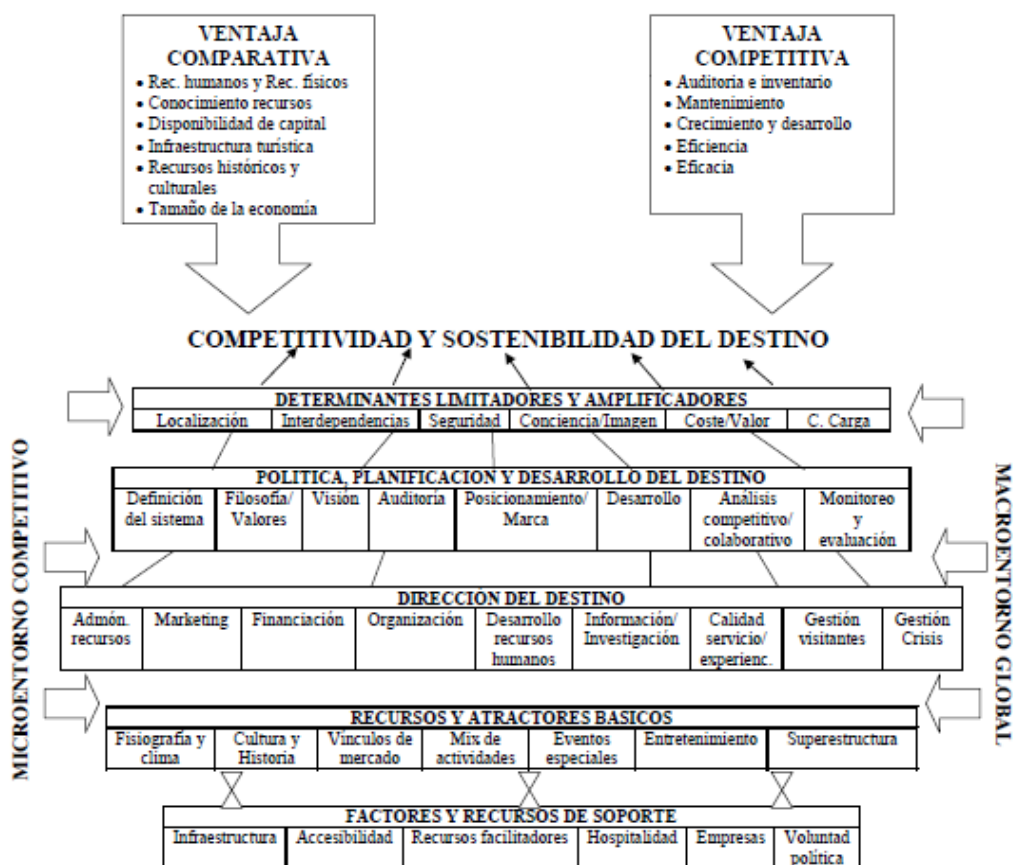
##### **2.3.2.4.1.1 MODELO DE RITCHIE Y CROUCH**

La definición de competitividad de Ritchie y Crouch (2005), hace énfasis en la sustentabilidad ecológica, económica y social de la operación turística, así como en la satisfacción del turista. Su modelo teórico adopta los términos sobre ventajas comparativas y competitivas de Porter (1998), ubica al destino turístico en su macro entorno, lo relaciona con su micro entorno y considera cinco factores básicos, cada uno de los cuales, a su vez, se integra con otro conjunto de 36 subfactores que influyen en la competitividad del destino. Este modelo presenta un sólido fundamento teórico, sin embargo, en la actualidad resulta casi imposible aplicarlo, pues propone medir 436 dimensiones cuantitativas y cualitativas sin establecer relaciones de causalidad entre las diversas variables que lo integran. Para Ritchie y Crouch (2000), el destino turístico competitivo es aquel que pro mueve el máximo bienestar para sus habitantes de forma sostenible, el cual no solo debe ser económico, sino también ecológico, social, cultural y político citado por Estrada, Morgan y Cuamea (2015). Valls (2004, p.56) afirma que “para que un destino turístico sea

competitivo debe generar a largo plazo beneficios superiores a la media de la competencia en tres ámbitos: económico, social y medioambiental”.

Como se muestra en la figura 7, en el modelo de Ritchie y Crouch principalmente son los recursos naturales los que atraen inicialmente a los turistas al destino. La competitividad dependerá fundamentalmente de los recursos y atracciones básicas y de los factores y recursos de soporte, además de la existencia de una dirección del destino, elemento clave para mantener una ventaja competitiva sostenible (Diéguez *et al.*, 2011 citado por Castellanos, *et al.*, 2014). Contemplan además la existencia de una política de planificación y desarrollo del destino, así como de factores determinantes limitadores y/o amplificadores que influyen en la competitividad.

Figura 7. Modelo de Ritchie y Crouch.



Fuente: Ritchie y Crouch (2003) citado por Diéguez *et al.*, (2011, p. 105).

#### **2.3.2.4.1.2 MODELO DE COMPETITIVIDAD DE PORTER ADAPTADO A DESTINOS TURÍSTICOS**

Por la creciente importancia de los estudios de los factores de competitividad de destinos turísticos, varios modelos se han publicado sobre los mismos, siendo los más significativos: el modelo de competitividad de Porter adaptado a destinos turísticos. Según Castellanos, *et al.*, (2014) el modelo de Porter (1990) sostiene que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez. Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos del diamante, es decir, de las relaciones de competencia entre empresas de la misma actividad, las relaciones con sus proveedores, con actividades de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados, los cuales se explican a continuación:

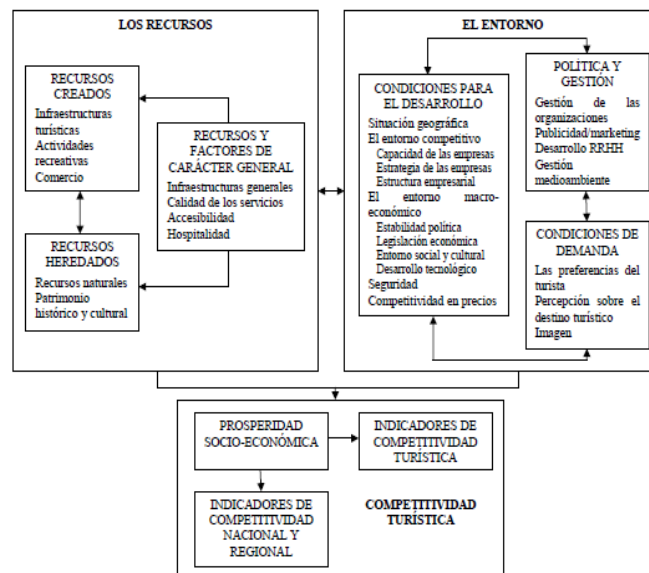
- 1) Condiciones de los factores: los factores básicos relacionados con la infraestructura hotelera, la infraestructura de vías de comunicación y transporte (aéreas, marinas y terrestres), los recursos naturales, culturales e históricos de uso turístico, entre otros. Entre los factores avanzados, se identifican los recursos gerenciales y humanos, la innovación en el sector, el nivel de desarrollo y eficiencia de las organizaciones, la seguridad, la imagen del país y del sector en el exterior.
- 2) Condiciones o composición de la demanda: Para que el destino turístico sea competitivo es necesario la generación de una demanda creciente y a su vez exigente que obligue a que todos los agentes sientan la necesidad de innovar para satisfacerles. Es significativo el estudio de la composición de la demanda, la estacionalidad, así como la nacionalidad y cultura de los turistas.
- 3) Sectores afines o auxiliares: la disponibilidad de eficientes proveedores de insumos, tecnología, servicios de asistencia técnica, compradores, vías de comunicación y eficientes servicios de transporte y comercialización, genera sinergias, externalidades positivas e interacciones que potencian la competitividad de las empresas turísticas.
- 4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: actitudes positivas hacia la innovación, la existencia de rivales que impulsen la creatividad, las inversiones y la innovación para posesionarse del mercado.

- 5) Gobierno o Estado: rol del Gobierno o Estado se debe dirigir hacia la facilitación de: establecimiento de un marco legal ágil y amplio, controles eficientes que garanticen la calidad de los productos-servicios, estructura organizacional eficiente, políticas de formación y capacitación, políticas de fomento y financiamiento, todo esto dentro de una perspectiva de sostenibilidad
- 6) La casualidad: actividad turística está fuertemente influenciada por acontecimientos no controlables que inciden directamente en la demanda.

### 2.3.2.4.1.3 MODELO INTEGRADO DE DWYER Y KIM

Dwyer y Kim (2003) citado por Diéguez *et al.*, (2011) tomando como referencia el modelo de Crouch y Ritchie, proponen un modelo de competitividad denominado Modelo Integrado (véase figura 8), exponiendo que los recursos heredados, los recursos creados y los recursos de soporte, conforman los principales determinantes del éxito del destino turístico y la base de la competitividad turística. El modelo está compuesto, además de por los recursos, por las condiciones situacionales, la gestión del destino y la demanda. El conjunto de estos factores y su interrelación conducen a alcanzar la competitividad de los destinos turísticos, cuyo objetivo final es mejorar el nivel de vida y de bienestar de los residentes.

Figura 8. Modelo Integrado.



Fuente: Dwyer y Kim (2003) citado por Diéguez *et al.*, (2011, p. 107).

### **2.3.2.5 COMPETITIVIDAD HOTELERA**

La importancia del tema a estudiar se justifica, en el campo de la gestión empresarial que busca obtener ventajas competitivas sostenibles para obtener una mayor competitividad empresarial. Identificar las fuentes de creación de valor de cualquier tipo y clase se considera una necesidad para el sector hotelero para que estas empresas puedan definir claramente sus estrategias futuras.

Para generar competitividad los hoteles deben de desarrollar una serie de estrategias que los diferencien de sus competidores. Espino & Gil (2017) opinan que las prioridades competitivas y el resultado organizativo constituyen en un conjunto de capacidades del área de operaciones, que están relacionadas con la fabricación y prestación del servicio, que definen la forma de competir de las empresas para hacer frente a los mercados que quieren servir. Las mejores estrategias de los hoteles son definidas como aquellas que definen las prácticas y políticas de tal forma que tengan una mayor influencia en las prioridades competitivas. Las prioridades competitivas en el sector servicio están formadas por la reducción del costo o la eficiencia, el aumento de la flexibilidad, la mejora de la calidad, el cumplimiento en las entregas (citado por Espino y Gil, 2017: Adam y Swamidass, 1989; Anderson *et al.*, 1989; Ferdows y De Meyer, 1990; Boyer y McDecmott, 1999, Kathuria, 2000). Otros autores han afirmado que el servicio al cliente (Garvin, 1993; Vickery *et al.*, 1993; Millar y Roth, 1994; Frohlich y Dixon, 2001) y actualmente, la protección al medio ambiente son aspectos que también pueden representar una importante prioridad competitiva (Gupta, 1995; De Burgos y Céspedes, 2001). Estos autores plantean un modelo que sugiere que el énfasis relativo de varios hoteles sobre las prioridades competitivas es probable que esté asociado a variables contextuales tales como el tamaño y la categoría.

Ibarra (2004) citado por Jiménez (2011) 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.

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 citado por Jiménez, 2011).

Porter (1980) citado por Franco y Urbano (2010), dice que el éxito también puede medirse desde el punto de vista de la competitividad de la empresa, entendiendo por competitividad la capacidad de las organizaciones para mantener ventajas frente a sus competidores las cuales les permiten alcanzar, sostener y mejorar su posición en el mercado. A partir del hecho de que las empresas están en competencia se puede aducir que la empresa exitosa es aquella que compite desde una posición de superioridad sobre sus rivales.

González, *et al.*, (2016), sostiene que, para lograr el éxito sostenido, las empresas deben emplear recursos en todos los factores significativos en la mejora de la calidad, los cuales son: liderazgo, planeación estratégica, enfoque al cliente, enfoque en los recursos, gestión del proceso, resultados de desempeño y gestión del conocimiento. El concepto de éxito organizacional cambia a través del tiempo dependiendo del cambio en las exigencias que el medio ambiente y necesidades internas impongan para el logro de los objetivos de supervivencia, rentabilidad y crecimiento. Alcanzar el éxito en una organización conlleva prestar atención de manera armónica y simultánea a múltiples peticiones formuladas por un entorno cada vez más complejo, cambiante y orientado a la información y exigencias de una organización más dinámica que dé respuesta a tanta complejidad externa. Por lo que la única manera de mantener el equilibrio armónico que este reto exige es identificando aquellos eventos, condiciones, variables, áreas, circunstancias o actividades coyunturales en las cuales los resultados satisfactorios aseguren un desempeño exitoso para la organización.

### **2.3.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (VARIABLE INDEPENDIENTE)**

Los Factores Críticos del Éxito (FCE) son todos aquellos eventos, condiciones, circunstancias o actividades en las cuales resultados satisfactorios asegurarán un desempeño competitivo para la organización (Eccles, 1993, citado por Villegas, 2005).

En los últimos años se han reportado estudios donde se ha señalado que los factores críticos del éxito difieren según el tipo o el ramo de las organizaciones, ya sea de productos o servicios, al que este dirigido su estudio (Villa, Parroquín, Martínez y Torres, 2016).

El concepto de FCE nace y se desarrolla desde el ámbito de la disciplina de la dirección estratégica y el *management* empresarial. El concepto de FCE, o factores que son críticos para el éxito, fue mencionado por primera vez por Daniel (1961) quien sostenía la necesidad de eliminar temas que no estuvieran directamente relacionados con el éxito de una organización y así conformar sistemas de información eficientes que ayudasen a los directivos en la planificación y gestión de las organizaciones.

Sin embargo, el primero que utilizó este término como sistema fue John F. Rockart (1981) donde presentó un nuevo método desarrollado por un equipo de investigación aplicada de la *Sloan School of Management* del Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT) que llamaron Método de los Factores Críticos de Éxito.

Rockart (1979) desarrolló la perspectiva de Daniel proponiendo el método de los FCE para ayudar a los directivos a especificar sus necesidades de información acerca de los aspectos que son críticos para sus organizaciones de forma que los sistemas de información pudiesen ser desarrollados para satisfacer esas necesidades y los define como un número limitado de áreas en las que los resultados, si son satisfactorios, garantizarán un rendimiento competitivo exitoso para la organización. Estas son áreas principales donde las cosas deben ir bien para que el negocio florezca: si los resultados en dichas áreas no son los adecuados, los esfuerzos de la organización, para ese período, no estarán definidos y los objetivos de gestión no podrán ser alcanzados.

Los FCE son puntos de apoyo para el apalancamiento de una organización hacia el logro de resultados exitosos. Son dinámicos en tanto dependen de la coyuntura de cada negocio y debe desdoblarse a distintos niveles de recursividad de manera armónica a fin de garantizar el equilibrio entre las exigencias internas y externas al sistema. Además, contribuyen en la evaluación de la estrategia donde se comparan las alternativas

estratégicas con las metas y objetivos de una empresa, sus varios recursos o alternativas de acción y cualquier otro criterio de evaluación. La viabilidad de las alternativas estratégicas está influenciada por criterios que orientan el dónde se debe enfatizar definidos por los factores críticos de éxito. Los FCE no sólo sirven para la formulación sino para la comunicación, implementación y monitoreo a la ejecución de la estrategia. Los FCE son un medio eficiente de comunicación de las prioridades de la gerencia, de lo que debe hacerse y cómo debe hacerse y de la contribución que se espera de individuos claves al éxito de la estrategia (Villegas, 2005).

Según lo propuesto por Leidecker y Bruno (Leidecker, 1984, 23 citado por Villegas, 2005), la identificación de factores críticos en cada uno de los ámbitos debe hacerse utilizando distintas metodologías de análisis que se referencian a continuación: Análisis ambiental, análisis de la industria, opiniones de expertos sobre la industria y el negocio, análisis de la competencia, análisis de la firma líder en la industria o benchmarking, definición funcional de la empresa, factores temporales e intuitivos e impacto de la estrategia de mercado sobre la rentabilidad.

FCE son características, condiciones o variables que cuando son mantenidas, sostenidas y administradas correctamente pueden tener un impacto significativo en el éxito de una compañía en una industria en particular (Leidecker y Bruno, 1984 citado por Alonso, 2010).

Suárez y Barrios (2013) citado por Silva, Parroquín, Martínez y Torres (2016) coinciden en que la forma más expedita de identificar FCE es a través de una búsqueda de información de la competencia, así como también a las tendencias en las fuerzas externas antes señaladas. Ellos definen los FCE como aquellas acciones, capacidades, recursos, ventajas, conocimientos y destrezas que constituyen ventaja competitiva. Los FCE nos permiten conocer cuál es la situación de la organización en comparación con las demás organizaciones que conforman una industria o sector y sobre cuáles aspectos se debe de concentrar esfuerzos, por lo que son factores indispensables para que una organización obtenga éxito en ese negocio en particular.

Sullivan (2009) citado por Villa *et al.*, (2016) coinciden en que los factores no son metas, sino variables que una vez identificadas y administradas por la organización conducen al éxito y a las metas planeadas. Así mismo, Jooste y Vlok (2015) afirman para

que la administración de una empresa de servicios llegue a ser exitosa, la organización y el proveedor necesitan trabajar en conjunto sobre los FCE durante las fases de ciclo de vida del servicio y tener procesos de control y supervisión eficaces en vez de mejorar la administración de activos servicio continuamente.

El concepto de Alonso (2010) es que los FCE son áreas, aspectos o sucesos limitados de éxito que aseguran en gran medida un rendimiento competitivo, están relacionados con el logro de la visión, misión y objetivos a largo plazo, pueden ser factores internos o externos y son áreas en las que el rendimiento se puede evaluar y medir. En su estudio brinda algunos otros conceptos de autores como lo son Johnson y Acholes (2002) afirman que los FCE son aquellas características del producto que son altamente valorados por un grupo de clientes y en las que, por lo tanto, la organización debe de tener éxito para superar a los competidores” y el de Bullen (1995) FCE y su método dirigen a los directivos a la determinación de aquellas cosas que deben ir bien para tener éxito y conseguir las metas y los objetivos. El valor último que el método de los factores críticos aporta es la habilidad de centrar la atención de la dirección en lo que se necesita hacer bien para conseguir el éxito.

Son muchos los autores que han intentado identificar los factores de éxito o competitividad de las empresas. De acuerdo con Wernerfelt (2984) y Grant (1991) citado por González, Jiménez y Martín, (2015) se establece una clasificación que agrupa a los factores en dos grupos externos e internos. Los factores externos son aquellos que la empresa no puede controlar y que provienen del ámbito de actuación o entorno de la empresa como son las variables sociales, económicas, políticas y legales. Por otro lado, dentro de los mismos factores externos se encuentra el conjunto de características estructurales que moldean el entorno sectorial o industrial bajo el cual se desarrolla la competencia entre empresas, que se denomina "efecto industria". Las empresas turísticas son especialmente sensibles a las variables externas, sin embargo, son las capacidades y recursos con los que cuenta la empresa lo que les permitirá defenderse de un entorno poco favorable o aprovechar las potencialidades que éste presente.

Los factores internos están compuestas por aquellas variables propias de cada empresa y que, por tanto, son controlables por la misma. Estos son los factores que diferencian a una empresa de otra. Dentro de estos factores podemos diferenciar los

recursos o factores tangibles de los intangibles. Como factores tangibles se señalan los recursos físicos (instalaciones, inmuebles, maquinaria, etc.) y los recursos financieros, es decir, la estructura financiera que permite a la empresa llevar a cabo las inversiones necesarias para sus propósitos. Dentro de los recursos intangibles se encuentran las capacidades desarrolladas por los miembros de la empresa y los recursos humanos, tecnológicos, reputacionales y organizativos.

En un principio, las investigaciones se centraban en la importancia de los factores externos, las investigaciones en las dos últimas décadas identifican a los factores internos como los responsables del éxito competitivo. Debido a las características propias de la empresa hotelera, que se diferencia del resto de las empresas, es especialmente relevante el desarrollo de habilidades y capacidades, así como el resto de recursos intangibles.

Varios trabajos sobre estrategia (Hofer y Schendel, 1978; Gluck *et al.*, 1980; Pollalis y Grant, 1994 citado por Alonso, 2010) señalan que la identificación de los FCE, como punto clave, permite que una organización valore el entorno interno, externo, permite identificar estrategias y habilidades, las estrategias más apropiadas utilizando los FCE como puntos de anclaje.

Fridolin Mbarga (1995, p.41-42) citado por Alonso (2010) afirma que la dirección estratégica integra principalmente cuatro escuelas de pensamiento, con cuatro enfoques metodológicos, referidos a la identificación de FCE que son:

Enfoque atomística: Lo adoptan los que creen que los FCE no son generalizables porque son específicos a una unidad estratégica de negocio considerada o porque son muy cambiantes en el tiempo y en el espacio.

- Enfoque universalista: Sus partidarios se empeñan en identificar FCE aplicables en cualquier espacio y tiempo.
- Enfoque de la estrategia genérica competitiva: Este enfoque afirma que algunos FCE son comunes a varias unidades de negocio (sean o no de la misma industria), cuando estas persiguen un mismo tipo de ventaja competitiva a largo plazo.
- Enfoque de las teorías de las contingencias: Este enfoque considera que los FCE de una unidad estratégica de negocio están estrechamente ligados a factores de contingencia tales como la naturaleza y el ciclo de vida de la industria a la que pertenece.

La revisión de literatura específica (Rockart, 1979; Leidecker y Bruno, 1984; Lynch, 2000; 2003), indica que, a pesar de que se observan diferentes puntos de vista sobre las fuentes de los FCE, existe concordancia respecto a tres fuentes fundamentales:

- Factores medioambientales (macro entorno)
- Factores industriales o sectoriales
- Factores propios de la organización (destino en este caso)

Thompson y Strickland (2002) citado por Alonso (2010) ven los factores de éxito industriales/sectoriales como los determinantes más importantes del éxito competitivo y económico de una industria/sector en particular. Sostienen que la identificación de los FCE dentro de una industria/sector es un tema estratégico clave ya que estos factores, normalmente, son los soportes sobre los que una organización construye su estrategia.

Cada organización puede dictaminar sus propios FCE (Rockart, 1979, Johnson y Aholes, 2002) por ello, organizaciones pertenecientes a una misma industria muestran distintos FCE como resultado de diferencias o características propias.

Existen aspectos críticos para su identificación, según Ghemawat (1991:7) los aspectos críticos con relación a la identificación de los FCE se concentran en:

- La propia identificación: es difícil seleccionar los factores importantes.
- Las relaciones: incluso cuando éstas han sido identificadas puede no quedar claro cómo operan o interactúan las relaciones.
- El riesgo de generalizar: las ventajas competitivas de una única organización, por definición, no pueden obtenerse buscando lo que está comúnmente aceptado como aportaciones de éxito a todas las organizaciones de la industria.

### **2.3.3.1 CALIDAD**

González *et al.*, (2016), señalan que la calidad, es vista como una fuente de ventaja competitiva, la cual generará una diferenciación de los competidores, a su vez la utilización de los modelos de la gestión proporciona para las empresas un marco para el desarrollo de políticas, estrategias y compromisos que le permite alcanzar los objetivos propuestos mediante la satisfacción de los clientes.

La calidad que diferencia favorablemente los bienes producidos por una empresa con respecto a las demás (Castellanos *et al.*, 2014).

Evans & Lindsay (2014), consideran que la calidad posee diferentes perspectivas entre las cuales se encuentra la relacionada con la satisfacción del cliente, coincidiendo con Peñaloza (2004), Estrada *et al.*, (2009), Rodríguez (2008), Gracia (2008), Ramseook-Munhurrun *et al.*, (2011), Martínez *et al.*, (2012), Vidal *et al.*, (2012), Hitt *et al.*, (2015), Rougan (2015), ISO 9000 (2015), entre otros.

Ivancevich (1996) afirma que una empresa es competitiva cuando produce bienes de calidad, generados mediante un sistema eficiente en cuanto al uso de los recursos, efectivo en el logro de resultados y eficaz en la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto externos como internos.

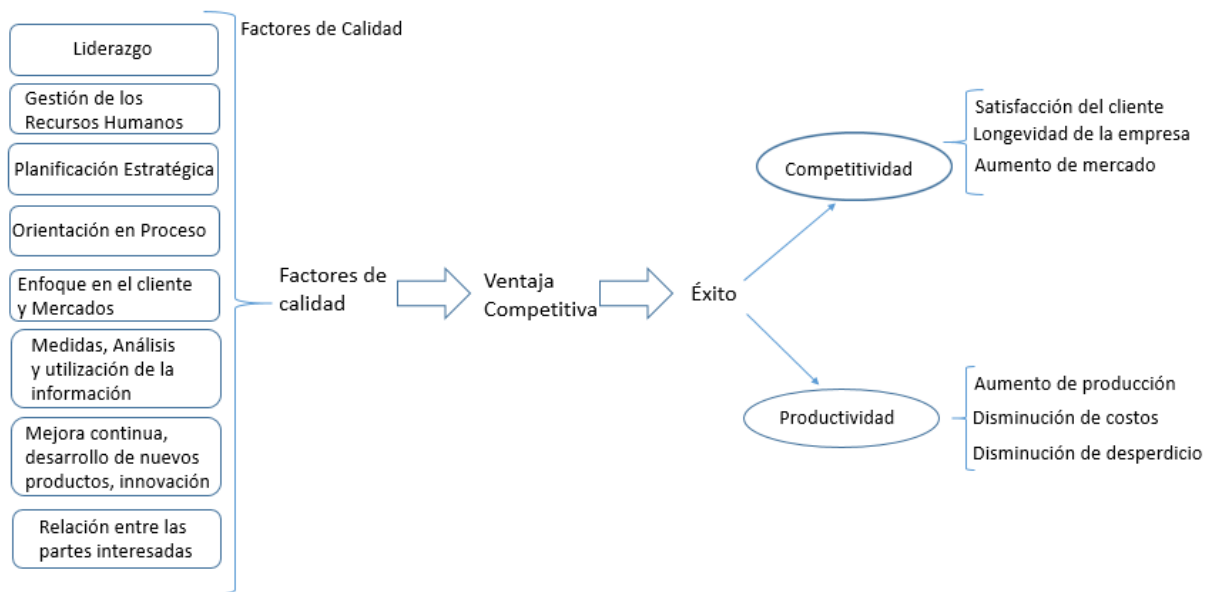
El servicio al cliente es una dimensión o capacidad que incluye diferentes cuestiones y está íntimamente relacionada con la calidad, son prestaciones añadidas del servicio y contacto después con el cliente (fidelización) así como la rapidez con la que se lleva a cabo los distintos servicios. El servicio hace referencia a dimensiones de calidad relacionada con la capacidad de respuesta y con fiabilidad además de la fidelización de clientes tan importante en los destinos turísticos (Espino y Gil, 2017).

Hay muchos aspectos que representan la calidad. La calidad puede ser definida en términos de ausencia de defectos (estos son conocidos principalmente en el sector servicios por las reclamaciones de los clientes) y un alto nivel de desempeño (Wheelwright, 1984 citado por Espino y Gil, 2017). En el sector servicios un nivel de reclamaciones puede ser visto como mejora de la calidad si bien es necesario incluir otras medidas. Además, un trato personalizado y diferenciado a cada cliente puede reflejar un alto índice de calidad.

En su estudio, Santa María (2017) muestra los factores críticos de la calidad que generan competitividad, estos se muestran en la figura 9, que son: Liderazgo (Ahmad, y Elhuni, 2014; Hayati, *et al.*, 2013; González *et al.*, 2016; Chiun, *et al.*, 2016, orientación a procesos (Ahmad, y Elhuni, 2014); Hayati, *et al.*, 2013; González *et al.*, 2016), enfoque al cliente o mercado (Blesa y Ripolles, 2005; Barroso *et al.*, 2005, Vieira, 2010; Suliyanto, 2011; Gheysaria, *et al.*, 2012; Hitt, *et al.*, 2015, Rubio *et al.*, 2002; Peñaloza, 2004; Estrada, *et al.*, 2009; Evans, *et al.*, 2014; Rodríguez, 2008; Gracia, 2008); Ramseook-Munhurrun *et al.*, 2011; Martínez, *et al.*, 2012; Vidal, *et al.* 2012; Rougan, 2015; Hayati, *et al.*, 2013; González *et al.*, 2016; Chiun, *et al.*, 2016), utilización de la información (Hayati, *et al.*, 2013; González, *et al.*, 2016; Chiun, *et al.*, 2016), planeación estratégica (Estrada, *et al.*,

2009; Evans y Lindsay, 2014; Ahmad, M. y Elhuni, R.. 2014, Hayati, *et al.*, 2013; González *et al.*, 2016), gestión de recursos (Calvo y López, 2003; Ordoñez, 2004; Gracia ,2008; Rubio y Aragón ,2002; Estrada, *et al.*, 2009); Franco *et al.*, 2010; Soto *et al.*, 2013; Montegut, 2006; Ordoñez. 2001; Wanjiru, y Kilika, 2016; Hayati, *et al.*, 2013; González, *et al.*, 2016; Chiun, *et al.*, 2016), innovación (Estrada, *et al.* 2009; Peñalosa ,2004; Barley ,2008; Rubio y Aragón, 2002; Soto, *et al.*, 2013; García, 2012; Hitt, *et al.*, 2015), partes interesadas (Hayati, *et al.*, 2013) y aseguramiento de la calidad (Hayati, *et al.*, 2013; González, *et al.*, 2016; Flores, *et al.*, 2016; Rodríguez, 2008). Teóricamente estos son factores que permiten el desarrollo de gestión de la calidad y que de acuerdo con los diferentes investigadores generan una ventaja competitiva al desarrollarse.

Figura 9. Modelo teórico de la relación de las variables de calidad y éxito.



Fuente: Elaborado por Santamaría (2017, p.112).

El valor para el cliente es una fuente de ventaja competitiva (Woodruff, 1997; Mizik y Jacobson, 2003; Spiteri y Dion, 2004), y ello explica que las empresas procuren entender las necesidades de los clientes para aportarles valor (Drucker, 1985; Porter, 1985; Slater y Narver, 1998; Martelo, Barroso y Capeda, 2011; Álvarez, Vila y Fraiz, 2013 citado por Ruizalba, *et al.*, 2015). En el sector servicios el valor se mide, entre otros aspectos, en relación con la calidad percibida (Acosta, Fernández y Mollón, 2002; Juliá, Porsche,



Jiménez y Verge, 2004 citado por Ruizalba, *et al.*, 2015), que está vinculada al capital humano y que es clave en la competitividad de una empresa (Lillo, Ramón y Sevilla, 2007).

#### **2.3.3.1.1 CERTIFICACIONES TURÍSTICAS PARA HOTELES**

La SECTUR (2014) cuenta con algunos programas para incentivar a las empresas turísticas a que sean más competitivas, por ejemplo:

**Sello de Calidad Punto Limpio:** Es un reconocimiento que se otorga a las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turístico (restaurantes, hoteles, cafeterías, agencias de viajes, arrendadoras de autos, operadoras de buceos, centros de ocio y entretenimiento, entre otros) por haber implementado la metodología desarrollada por la SECTUR aplicada por consultores especializados registrados ante la secretaría para obtener el sello de calidad. Que evalúa los puntos de formación de gestores, calidad higiénica, buenas prácticas por unidad de negocio, aseguramiento de calidad, asesoría y validación. Las unidades de negocio que pueden obtener el sello de Calidad de Punto Limpio son: recepción, lobby, salones para eventos, alberca y habitaciones, áreas de restaurante, área de comensales, terrazas, área de juegos, gimnasio spa, área de preparación de alimentos en frío, área de preparación de alimentos en caliente y área de negocios.

**Programa de Calidad Tesoros de México:** El principal propósito de este programa es impulsar la excelencia de los Hoteles y Restaurantes que posean altos estándares de servicio, características arquitectónicas y gastronómicas, reflejando y promoviendo la riqueza de la Cultura Mexicana. Los Tesoros de México Hoteles y Restaurantes se encuentran en ciudades de gran importancia histórica, rodeados de cultura, tradición y autenticidad, dentro de una singular arquitectura, que permiten al visitante vivir el estilo mexicano tradicional y moderno en su máxima expresión (SECTUR, 2015<sup>2</sup>).

**Programa de Calidad Distintivo S:** Los objetivos que busca lograr este distintivo es aprovechar el potencial de México para generar más derrama económica en el país, ya que el turismo es creador de nuevos empleos, se busca incrementar los mercados que ayuden a preservar las riquezas naturales y culturales con los que cuenta el país, por lo que es indispensable que el sector turístico se enfoque a crear modelos de desarrollo más

sustentable, que ayude a crecer el turismo a través de la conservación y el mejoramiento de esos recursos (SECTUR, 2015<sup>3</sup>).

Este reconocimiento comenzó a operar en el año 2012 con convenios de colaboración de la SECTUR con *EarthCheck* y *Rainforest Alliance*, empresas reconocidas internacionalmente que promueven las mejores prácticas sustentables, alineadas a los criterios globales de sustentabilidad y los cuales son promovidos por la Organización Mundial de Turismo y *The Global Sustainable Tourism Council* (GSTC por sus siglas en inglés). Hasta el año 2015 se entregaron un total de 174 distintivos entre renovaciones y nuevas certificaciones en el país. Al tener estas colaboraciones, el distintivo avala las certificaciones emitidas por *EarthCheck* y *Rainforest Alliance*.

Las empresas turísticas mexicanas certificadas a través de la implementación de buenas prácticas sustentables obtienen grandes beneficios como el mejorar su eficiencia productiva, maximizar las experiencias de sus huéspedes, minimizar la huella ambiental de su operación, tener fácil acceso a nuevas tecnologías como es la plataforma del Distintivo S, entre otros. Los giros de las empresas que pueden obtener el distintivo “S” son: establecimientos de hospedaje, restaurantes, aeropuertos, centro de convenciones, campo de golf, transportes turísticos, entre otros (SECTUR, 2015<sup>3</sup>).

**Programa de Calidad Moderniza:** El Programa de Calidad Moderniza es un sistema que busca el mejoramiento de la calidad de las empresas turísticas a través del cual podrán motivar a sus colaboradores e incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad, con base en una forma moderna de dirigir y administrar la empresa lo que generará la satisfacción de sus clientes. La metodología Moderniza establece que las empresas que alcancen su implementación exitosa recibirán el Distintivo M, máximo reconocimiento que otorga la SECTUR y que avala la adopción de las mejores prácticas y una distinción de empresa turística modelo. El programa está dirigido a propietarios y directivos de micro, pequeñas y medianas empresas turísticas legalmente constituidas en los siguientes giros preferentemente: hoteles de 1 a 4 estrellas, restaurantes, agencias de viajes, operadoras de turismo receptivo, ecoturismo, arrendadoras de autos, autotransportes turísticos, marinas, entre otros (SECTUR, 2017<sup>1</sup>).

### **2.3.3.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN**

En cuanto a la ventaja competitiva, Porter (1991) le da una gran relevancia a la innovación, y destaca el papel de la empresa como generadora de la competitividad nacional debido a que en ella se encuentra el proceso innovador. Para él, la principal característica de la ventaja competitiva es la innovación, la cual debe ser permanente, a pesar de que se requiera un esfuerzo continuo por mantenerla, ya que la innovación puede ser imitada por los competidores. Hall y William (2008) citado por Larrañaga (2017), mencionan que las características de innovación en el turismo se relaciona con los subsectores de servicios por los consumidores finales, como la importancia del recurso humano en donde la calidad del trabajo genera la experiencia turística y, a factores organizacionales que son significativos en cambios en la gestión, procesos, productos e innovaciones de mercado.

La innovación, constituye un elemento central para la competitividad, ya sea para atraer mercados, para introducir nuevos productos y/o servicios y procesos, para incentivar la productividad o para competir en base a precios en el mercado (Castellanos *et al.*, 2014).

Weiermair (2004) y Nieves y Segarra-Ciprés (2015) citado por Larrañaga (2017) la innovación y su implementación en las empresas de hospedaje de los destinos turísticos tiene sentido en cuanto al cambio y su diferenciación para enfrentar a la competencia y el riesgo de disminuir sus ventajas competitivas ante ofertas emergentes, sus propias inercias, las exigencias de los visitantes y otros factores de inseguridad. Mathison, Gándara, Primera y García, (2007) señalan que la innovación es “la capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces” (p. 69).

La innovación es la conversión de ideas y conocimientos en productos, procesos o servicios mejorados para el mercado, satisfaciendo así las necesidades de los ciudadanos, empresas y administraciones públicas (Corma, 2011 y Afuah, 1999 citado por Larragaña, 2017).

Los servicios turísticos modernos deben ser cada vez más flexibles para adaptarse a la evolución del entorno y estar en disposición de ofrecer un mayor valor al cliente a largo plazo (García, Álvarez y Santos, 2011). Para tener mayor valor añadido al cliente turístico y poder continuar en la evolución del mercado la innovación es un instrumento fundamental, ya que permite introducir cambios en la oferta para mejorar el acceso a los

servicios y/o su mayor adecuación a las necesidades de los clientes (Jaw, Lo y Lin, 2010). La innovación ha adquirido especial relevancia durante las últimas décadas como una actividad estratégica que favorece la obtención de ventajas competitivas.

Los elementos que lo conforman están los nuevos modelos de negocio en los cuales en algunos casos puede implicar un cambio relevante en la propia esencia de la actividad, como puede ser la apertura de líneas de negocio ajenas a la tradicional oferta hotelera de servicios de alojamiento y alimentación, la incorporación y ofrecimiento de nuevos servicios al cliente, innovación en infraestructura, diseño, y ambientación de espacios, innovación de procesos de back office o de gestión interna, innovaciones organizacionales que sustituyen las estructuras de tipo funcional e innovaciones de marketing (García, 2013).

Por otra parte, la gestión del conocimiento es la disciplina que permite potenciar los activos intelectuales en la organización en los diferentes procesos que atraviesa el conocimiento: creación, adquisición, localización, estructuración, almacenamiento, transferencia, difusión, aplicación y medición, con la finalidad de mejorar la rentabilidad (Gómez *et al.*, 2010).

También se define como el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Carrión, 2001).

En el caso del sector hotelero, se presenta un índice alto de rotación en los empleados y seguramente este constante cambio del personal afecta la retención de la información y del conocimiento existente en la organización, sin embargo, en las aplicaciones de la GC en la industria hotelera, sólo pocas cadenas han implementado alguna iniciativa en este sentido, a pesar de que pueden beneficiarse muchísimo de ellas considerando los estándares de calidad requeridos para desarrollar ventajas competitivas (Goncalves, Sass y Rastrollo, 2014).

### **2.3.3.3 CAPITAL HUMANO**

Los recursos humanos juegan una función estratégica vital en la competitividad de las empresas. En la PYME, sobre todo en las primeras etapas de desarrollo, el director,

gerente o dueño tienen una amplia participación tanto en la administración como en las operaciones de la empresa, por lo que su formación y experiencia, así como de su equipo administrativo, influyen de manera determinante en la supervivencia, crecimiento y desempeño de este tipo de empresas (Estrada, García y Sánchez, 2009).

Los empleados de contacto juegan un papel fundamental, los clientes están alojados durante cierto tiempo y reciben el servicio de forma directa. De este modo, la interacción con los empleados afecta a la calidad percibida y supone una fuente de ventaja competitiva para la organización (Wright, McMahan, y McWilliams, 1994 citado por Ruizalba, Vallespín y Pérez, 2015).

Para alcanzar resultados competitivos toda la empresa debe trabajar de manera conjunta, pero sin el arduo trabajo de la fuerza de ventas, producción no debería producir más unidades, compras no tendría recursos para adquirir materia prima, no harían falta nuevas entregas ni tampoco contratar personal. Las empresas deben ser capaces de comprender que para alcanzar competitividad debe darse un engranaje de todos los departamentos de la empresa, en donde la información fluya tanto de manera ascendente como descendente. Utilizar la fuerza de ventas es una garantía de éxito para el futuro, ya que la empresa puede controlar, planificar y anticipar sus acciones moderándolas desde su gerencia de ventas sin necesidad de invertir grandes cantidades de dinero (León, 2013). Las variables organizacionales que pueden tener impacto directo en el desempeño de la fuerza de ventas son: cultura corporativa, personal, finanzas y posición del mercado. Por lo tanto, es necesario reconocer los procesos de apertura empresariales que persiguen alcanzar la competitividad mediante la elección de estrategias acordes a la empresa y su situación, recursos y estructura (León, 2013).

El capital humano se refiere al conocimiento que posee la persona, tanto para operar la empresa como para generar nuevas habilidades (Fuentes, Osorio, y Mungaray, 2016 citado por García, 2013). El capital humano incluye entre sus activos sobresalientes la formación, capacidades, valores y compromiso del personal, particularmente del que lleva a cabo trabajos fundamentales cuyo perfil corresponde a las familias de puestos estratégicos (Kaplan y Norton, 2004, citado por García, 2013), a las categorías de cargos que ejercen un mayor impacto en los procesos internos críticos de los hoteles.

Entre los elementos que conforman estos activos se encuentran los presentados a continuación:

-Elementos referentes a la formación: Nivel de escolaridad, formación especializada alcanzada, experiencia de trabajo y desarrollo personal adquirido en las relaciones que se establecen en los grupos internos de trabajo.

-Elementos referentes a las capacidades: Capacidad para desarrollar las actividades con un enfoque de orientación al cliente, capacidad para liderar grupos de trabajo, capacidad para relacionarse con las personas, capacidad para responder a la dinámica de cambio y desarrollo organizacional a través de la adquisición de nuevas competencias y conocimientos, capacidad para mantener comunicaciones eficaces en sus relaciones interpersonales, capacidad para trabajar en contextos internacionales y la capacidad de usar tecnologías de la información y la comunicación.

-Elementos referentes a los valores y el compromiso: Identificación con los valores de la empresa, sentido de pertenencia y fidelidad con la compañía (García, 2013).

Según la teoría *resource-based view* (RBV) los empleados son un elemento clave para desarrollar una ventaja competitiva y para obtener una rentabilidad mayor en base a capacidades internas tales como la experiencia, los sistemas y el conocimiento (Voola y O’Cass, 2010 citado por Ruizalba, Vallespín y Pérez, 2015). En este sentido, varios estudios indican que el compromiso (Vandenberghe *et al.*, 2007; Malhotra, Mavondo, Mukherjee y Hooley, 2013) y la satisfacción de los empleados (Tortosa-Edo, Sánchez-García y Moliner-Tena, 2010; Wu, Tsai y Fu, 2013) ejercen una influencia positiva sobre la calidad del servicio.

Fuentes, Osorio, y Mungaray (2016) en su investigación encontraron algunos modelos en los cuales se intenta generar y categorizar instrumentos de medición de las distintas capacidades o activos intangibles con los que cuenta una empresa. Los más representativos han sido publicados por Kaplan y Norton (1996), Roos y Roos (1997), Bontis (1998), Bueno (1998), Sveiby (2000), Edvinsson y Malone (2003). Con algunas modificaciones, han llegado a un consenso en catalogar a las capacidades intangibles en tres apartados: capital humano, capital estructural y capital relacional.

#### **2.3.3.4 GESTIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica permite visualizar el futuro que se desea a largo plazo y esta visión es como el motor que guía las actividades de la empresa. Fijar objetivos, determinación de estrategias y las acciones para lograrlos son necesarias para la eficacia y eficiencia de una PYME (Estrada, García y Sánchez, 2009). La planeación estratégica tiene por objeto el fijar un curso concreto de acción, por medio del establecimiento de principios que sirven para orientarlos, determinación del tiempo y los recursos necesarios para su realización (Bateman y Snell, 2005 citado por Estrada, García y Sánchez, 2009).

Representa el establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como el plan de acciones que se debe seguir para lograrlos (Santamaria, 2007).

Prieto (2011), define la gestión estratégica organizacional, como la herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, debido a que permite a la alta gerencia desarrollar las actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, en el complejo contexto de la compañía, generando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva. A fin de cuentas, el gerente debe estar en la capacidad de interpretar la información y así poder tomar las decisiones más convenientes, para mantenerse y avanzar en un mercado altamente competitivo y agresivo. Por otra parte, la gestión estratégica organizacional, tiene como objetivo llevar a la firma por el camino hacia el éxito, siempre en la búsqueda de beneficiar a los *stakeholders*, en especial, sus clientes, socios y empleados.

La gerencia debe pensar en las oportunidades y amenazas presentes en un contexto sumamente volátil, definiendo los objetivos estratégicos y operativos, sus indicadores y valores planificados, orientados a definir las estrategias, su implementación, control y seguimiento, en miras a la consecución de los derroteros corporativos.

#### **2.3.3.5 CONCEPTOS OPERACIONALES**

**Calidad:** La empresa hotelera de calidad es aquella que por medio de certificaciones demuestra que sus procesos y productos satisfacen los requerimientos del cliente. Entidad que se destaca por la calidez humana con la que se prestan los servicios.

**Gestión del conocimiento e innovación:** Describe a la empresa hotelera que a partir de las experiencias genera una memoria colectiva que le permite realizar análisis prospectivos para oportunamente tomar decisiones, una empresa con capacidades para aprovechar oportunidades del entorno que renueva la oferta de productos e innova en sus procesos.

**Capital humano:** Personal competente en la función que desempeña, comprometido con la satisfacción del cliente y enfocado en objetivos, que práctica un liderazgo abierto.

**Gestión estratégica:** Estilo de coordinación de la forma en cómo se opera la empresa hotelera para alcanzar la eficiencia y sustentabilidad.

## **2.4 ESTADO DEL ARTE**

En este apartado se mostrarán los estudios internacionales y nacionales que se encontraron con respecto al tema de la competitividad y factores críticos de éxito, para poder seleccionar las variables de estudio.

### **2.4.1 ESTUDIOS INTERNACIONALES**

En el estudio de Álvarez-Ferrer, A., Campa-Planas, F., & Gonzales-Bustos, J. (2018) llamado *Identification of the key factors for success in the hotel sector*. Su objetivo era identificar los factores clave para el éxito en el sector hotelero, es de tipo cualitativo, se realizó por medio de la Revisión de la literatura en el sector hotelero de España. Los factores clave del éxito fueron encontrados en la literatura y se dividieron en tres grupos para su mejor explicación que son: Los factores financieros son todos aquellos aspectos que están relacionados con el análisis financiero de una empresa y que tiene que ver con las inversiones, su estructura financiera y sus resultados. Los factores administrativos son los sistemas que las empresas tienen disponibles para administrar a sí mismos de la manera más eficiente posible y que hacen posible la obtención de un rendimiento máximo. En la categoría financiero se obtuvieron los siguientes FCE: Endeudamiento, tamaño (activos, ventas, empleados), el margen y rotación de activos y la palanca de operación. En la categoría de administración se encuentran: sistema de gestión (propiedad), sistema de manejo de calidad, sistema de gestión ambiental, gestión del rendimiento corporativo, responsabilidad social. Y en el grupo genérico esta: longevidad y la ubicación y posición.

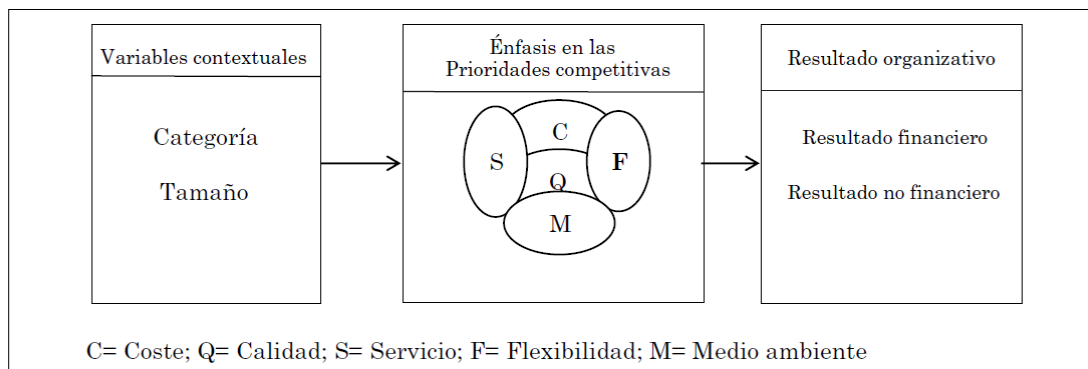


Otro estudio realizado por Espino y Gil (2017) llamado Configuraciones en el sector hotelero basadas en las prioridades competitivas y su relación con el tamaño, categoría y el resultado organizativo es de tipo cuantitativo y de diseño exploratorio (véase figura 10). Se planteó tres objetivos de investigación, que fueron: 1) Identificar una taxonomía de estrategias de operaciones a partir de las prioridades competitivas, 2) Analizar si los grupos definidos por las prioridades competitivas tienen diferente resultado organizativo y 3) Estudiar la relación entre la categoría hotelera y los grupos de hoteles definidos por las prioridades competitivas. Se utilizó una muestra de 65 hoteles de todas las categorías de 1 a 5 estrellas en Gran Canaria, España. La recolección de datos fue por medio de un cuestionario que se aplicó a los gerentes de los hoteles. Las prioridades competitivas que los autores consideraron para estudiar fueron: Costo, calidad, servicio, flexibilidad y medio ambiente. Se realizó un análisis clúster y para validarlo el ANOVA dividió el estudio en 3 tipos de hoteles, los primero son aquellos que están enfocados al costo y a la flexibilidad, los enfocados a la excelencia y los enfocados a la calidad y el servicio. En "los hoteles enfocados al costo y la flexibilidad" están interesados en el bajo precio y alta flexibilidad, siguen una estrategia mixta de las operaciones basadas en el costo con una amplia gama de productos para satisfacer al cliente. El segundo grupo denominado "hoteles excelentes" que es el grupo más numeroso, enfatizan todas las prioridades competitivas y tienen unas puntuaciones altas en todas ellas. Estos hoteles desarrollan un modelo de capacidades acumuladas que les permiten ser competitivos en múltiples dimensiones simultáneamente. El tercer grupo está enfocado hacia la calidad y el servicio. Estas estrategias tienen en común la finalidad de ofrecer un alto nivel de calidad con una entrega del servicio rápido.

Los resultados indican que los hoteles que enfatizan todas las prioridades competitivas tienen un mejor resultado no financiero que los otros grupos de hoteles, por lo que el énfasis simultáneo en diferentes prioridades competitivas permitirá una mayor creación de valor. Los mejores resultados de estos hoteles que enfatizan todas las prioridades competitivas derivan en una mejor relación con clientes, suministradores y empleados, por lo que tienen mejores resultados no financieros. En los resultados financieros existen diferencias entre dos grupos de hoteles que son los hoteles excelentes y el grupo que enfatiza el costo y la flexibilidad, su resultado financiero está afectado por la reducción de márgenes concedidos por los intermediarios. Con respecto a la relación de la

categoría y los grupos de hoteles definida por las prioridades competitivas se comprobó que ambas variables son dependientes, es decir, que la categoría está relacionada con los grupos estratégicos de hoteles. Los hoteles de 4 y 5 estrellas enfatizan más la calidad y el servicio y en menos medida el costo, esto avala que cuanto más categoría más calidad y más servicio.

Figura 10. Modelo de competitividad de Espino y Gil.



Fuente. Espino y Gil (2017, p.214).

Castellanos, Hernández, Castellanos y Campos Cardoso (2014) realizaron un estudio cuantitativo en el destino Villa Clara, el estudio tuvo una muestra de 16 participantes, el total de ellos vinculados con la actividad turística, de ellos 6 docentes-investigativos y el resto vinculados directamente con la gestión del turismo en la provincia, de ellos 7 tienen el grado de Máster en Turismo. El diseño fue cualitativo y se basó en 4 etapas: 1. Caracterización del destino turístico, 2. Aplicación del modelo de competitividad de Porter (1990), 3. Análisis estructural (MICMAC) para la identificación de los determinantes de la competitividad y 4. Evaluación de los determinantes de la competitividad en el destino turístico. Los resultados que encontró fueron:

- 1.- Caracterización del objeto de estudio: el principal atractivo del destino es el Cayo Santa María, el lago Hanabanilla, la "octava villa", entre otros.
- 2.- Aplicación del modelo de competitividad de Porter (1990): en esta etapa se verificó las condiciones de los factores, el sector turístico presenta ventajas comparativas, que permiten al destino de Villa Clara a convertirse en el mediano plazo en un destino vacacional de preferencia dentro de la mayor de las Antillas, su atractivo principal se asocia al desarrollo

del turismo de sol y playa en la Cayería Norte, la provincia presenta una infraestructura hotelera en crecimiento, cuenta con recursos humanos para el desarrollo del sector turismo, entre otros atractivos. Entre los sectores afines y auxiliares podemos decir que los servicios complementarios del turismo se han ido incrementando por el aumento de la demanda, como las empresas de hospedaje, transporte, alimentación, atracciones, tour operadores y promoción. En condiciones de la demanda: podemos decir que el destino está en crecimiento sostenido, constituyendo por ello uno de los destinos a potenciar con el objetivo de incrementar los ingresos y la competitividad del país en general. En la estrategia, estructuras y rivalidad de las empresas se manifiesta que en las empresas turísticas de la provincia se han ido perfeccionando, ya se encuentra el conocimiento del mercado y de los competidores, el enfoque centrado en el cliente, entre las barreras se encuentran la pertenencia a distintos organismos, las formas de gestión, tipos de moneda, división territorial y la débil integración de los diferentes organismos vinculados al sector turístico.

3.- Análisis estructural (MICMAC) para la identificación de los determinantes de la competitividad. A partir de los talleres efectuados entre los miembros de los grupos y de las entrevistas realizadas a actores representativos se complementó y modificó la propuesta inicial. Posterior a la identificación de las variables se establecieron las relaciones entre ellas, su motricidad y dependencia para así poder obtener el comportamiento global del destino. Para obtener las variables clave, se elaboró el análisis de influencias indirectas a través de una simulación se identifican las relaciones que más se repiten, y por tanto las variables que más se relacionen unas con otras.

A partir de estos resultados se seleccionaron las variables clave, las cuales incluyen las más motrices y las más dependientes.

4.- Evaluación de los determinantes de la competitividad en el destino turístico.

Las mayores relaciones de influencia las tiene la variable comercialización y promoción del destino (turoperadores, agencias de viajes, entre otros) que ejerce las influencias más importantes sobre las variables competencia con otros destinos similares. Equipamiento turístico y servicios de apoyo (hoteles, restaurantes, establecimientos ocio nocturno, transporte turístico, señalización turística y punto de información al turista, entre otros) y con la variable demanda turística internacional. Otra variable clave es la coordinación

interinstitucional e intersectorial (gobierno, entidades hoteleras, empresas proveedoras, entre otros) que ejerce una influencia más importante sobre Equipamiento turístico y servicios de apoyo, demanda turística internacional y con la variable competencia con otros destinos similares. Otra variable es la clasificación del recurso humano (formación y capacitación del personal de servicios turísticos), diversificación del destino la cual ejerce una influencia importante sobre la variable demanda turística internacional y sobre equipamiento turístico y servicios de apoyo.

#### **2.4.2 ESTUDIOS NACIONALES**

El estudio mixto de Larrañaga Núñez, A. María (2017) llamado Elementos de innovación en hoteles. Mazatlán, Sinaloa, México, su objetivo era determinar los elementos de la innovación de procesos (IP) e innovación organizativa (IO) de los establecimientos de hotelería en el destino turístico de Mazatlán, Sinaloa, México, mediante el análisis de las dimensiones: las actividades que se realizan, los factores que motivan o los obstáculos para su implementación. La población fue de 40 hoteles integrados en asociaciones, 13 corresponden a establecimientos registrados en la Asociación de Hoteles y Moteles Tres Islas de Mazatlán (AHMTIM) y 27 a la Asociación de Hoteles y Empresas Turísticas de Mazatlán (AHETM) y como resultado fue estudiar a 11, distribuidos de manera proporcional en función a la asociación que pertenecen. La recolección de los datos fue por medio de cuestionario (realizado a gerente general de hotel) y entrevista semiestructurada (los presidentes de las dos asociaciones y un experto en el tema turístico). El cuestionario fue adaptado con base en el Manual de Oslo (OCDE, 2006). Como conclusión encontró que los efectos que generan la innovación en procesos y organizativa (IP e IO) en esos hoteles es la competencia, demanda y mercado, la organización del lugar de trabajo y otros. Mientras que los factores que la obstaculizan es factores de costos, factores vinculados al conocimiento y otros. Los resultados de la información de los establecimientos confirman que todos han realizado innovaciones de procesos e innovaciones organizativas, las que se presentan exitosas en un alto porcentaje de los casos y en curso. Finalmente concluyen que la IP e IO de las empresas hoteleras estimulan a la productividad y la calidad de los servicios turísticos, además contribuyen a fortalecer sus ventajas competitivas y también las

del destino turístico Mazatlán, y con ello su reposicionamiento. Por lo que la innovación se convierte en una ventaja competitiva.

Por medio de la revisión de la literatura que realizaron Villa *et al.*, (2016) haciendo referencia a Faisal Talib, Zillur Rahman, (2010) estos factores críticos de éxito según el giro de los Servicios/Cualitativo son: Compromiso de la administración, enfoque al cliente, entrenamiento y educación de personal, continuo mejoramiento e innovación, calidad de proveedores, participación de empleados, estímulo a empleados, evaluación, calidad de la información. A su vez cita a Jones (2014) es el liderazgo, planeación estratégica, enfoque al cliente, medición, enfoque a la fuerza de trabajo, enfoque en las operaciones, resultados. Algunos FCE fueron encontrados por el Método Delphi-Cualitativo Hoteles, referenciando a Fu-Jin Wang, Chia-Jen Hung, Peir-Yuan Patrick Li (2011): el compromiso de la Admón., inspección de objetivos medibles, educación y entrenamiento, incrementar confiabilidad, así como a Álvarez García el Rio Rama, Vila Alonso, Fraiz Brea (2014) que encontró con método cuantitativo/turístico: el liderazgo, políticas de calidad y planeación, alianzas y recursos, admón. de personal, aprendizaje, admón. de procesos, mejora continua, resultados.

En el estudio cuantitativo realizado por Estrada, Morgan y Cuamea (2015) donde su objetivo fue determinar las áreas competitivas y la oportunidad de las empresas de hospedaje en la ciudad de Tijuana, Baja California, por medio de la encuesta, se aplicaron cuestionarios a gerentes y directivos responsables de la toma de decisiones en el sector hotelero y se obtuvieron los siguientes resultados:

- Los hoteles requieren un mayor nivel de calificación en sus empleados de acuerdo al puesto que ocupan.
- La manera en que capacitan y entrenan a sus empleados responde normalmente a necesidades ineludibles de la contratación y el desempeño en sus puestos, y no se vincula a acciones de mejora continua o de calidad en el servicio.
- A pesar de que cuentan con sistemas o programas de la eficiencia de la prestación de servicios, no tienen programas que permitan detectar problemas y que ayuden a la mejora continua de su calidad.
- Es necesario fomentar las realizaciones de certificaciones que complementen aquellas con las que ya cuentan.

- Desde la perspectiva de los hoteleros, los hoteles de Tijuana incurren en la evaluación del desempeño del personal, pero estas son subjetivas y apegadas a las distintas obligaciones de los altos mandos y no se presentan sistemas formales de evaluación, ni estimulaciones o incentivos.
- De acuerdo a la opinión de los encuestados, las condiciones de las instalaciones son óptimas.
- El equipamiento de los hoteles (albercas, elevadores, habitaciones, etc.) necesita ser atendido y mejorado con urgencia.
- Las tecnologías utilizadas (software, hardware, servicios de internet y sistemas informáticos para la operación) se encuentran en excelentes condiciones.
- Así como se requiere la instrumentación de sistemas que conduzcan a la mejora continua de la calidad de los servicios y de la capacitación y entrenamiento de sus empleados, es necesario aplicar sistemas que reduzcan sus costos de producción.
- De acuerdo a las opiniones de los participantes, las ventajas competitivas de los establecimientos son el servicio que prestan y su marca.
- En los hoteles de cuatro y cinco estrellas se realizan actividades de mejora continua en las instalaciones, capacitación, equipamiento, actualización del personal administrativo y del software y hardware de una a dos veces al año.
- Utilizan las Tecnologías de la información en todas sus áreas, pero son de gran relevancia en contabilidad, administración, finanzas e informática.
- Invierten cada uno o dos años aprox. en la actualización y mejora de sus instalaciones, equipamiento y tecnología.
- Dos terceras partes de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Tijuana tienen una buena situación financiera, pero el resto no.

Como conclusión general los establecimientos hoteleros de Tijuana tienen mucho por hacer para ser considerados competitivos, esta labor le toca a los altos mandos, no debe de efectuarse de manera aislada, limitada en el tiempo, sino que debe de ser constante, integral e integrada, teniendo en cuenta las condiciones externas de las empresas.

El estudio realizado por González, *et al.*, (2015) de tipo cuantitativo, tenía como objetivo identificar y analizar los factores que intervienen en el éxito competitivo de la empresa hotelera, así como las interrelaciones entre ellos teniendo en cuenta la importante

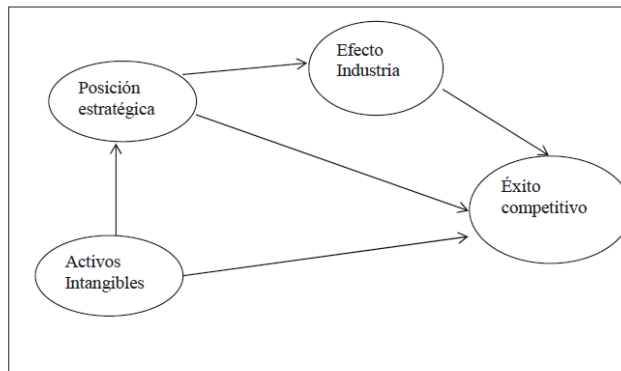
repercusión socioeconómica que dichas empresas tienen y los escasos estudios existentes al respecto. También se tuvo como finalidad proponer un modelo capaz de identificar el impacto relativo de variables como el "factor industria" o la "posición estratégica" y factores específicos de la empresa hoteles como los "recursos intangibles" sobre el éxito competitivo.

El estudio se realizó con una muestra de 94 hoteles por medio de una encuesta (telefónica) estructurada que se dirige a gerentes de hotel de la provincia de Sevilla, se encontró que los activos intangibles de la empresa tengan una influencia directa y positiva sobre la estrategia seguida por el hotel, así como sobre resultados del mercado. Una estrategia más proactiva tiene una mayor influencia sobre el resultado del mercado, y al mismo tiempo influye positivamente en la rivalidad competitiva del hotel. Y esta rivalidad competitiva tiene también una influencia positiva y directa sobre resultados del mercado. Existe una influencia significativa de resultados de mercado sobre la rentabilidad, los activos intangibles influyen en la posición estratégica y ésta influye a los resultados de mercado, el efecto indirecto de los activos intangibles de la empresa resulta significativo y la posición estratégica influye al efecto sector y este influye a los resultados del mercado y estos resultados de mercado influyen en la rentabilidad.

Como se puede ver en la figura 11 y 12, el éxito competitivo (medido por resultados de mercado) depende directamente e indirectamente de los activos intangibles de la empresa. Los activos de la empresa no tienen influencia directa sobre la rentabilidad, pero si influyen indirectamente sobre dicha variable. El éxito competitivo (medido por resultados de mercado) depende directamente e indirectamente del efecto posición estratégica. Sin embargo, la posición estratégica no parece tener una influencia directa significativa sobre la rentabilidad, tampoco se observa una influencia indirecta de la posición estratégica a través del efecto sector. El éxito competitivo (medido por resultados de mercado) depende directamente del efecto industria o sector. El efecto sector influye sobre la rentabilidad pero sólo indirectamente a través de los resultados del mercado. La variable de control "tamaño del hotel" medida por el número de habitaciones, resulta tener una influencia significativa tanto en resultados de mercado como en rentabilidad. Los resultados confirman que tanto el sector como las influencias a nivel de empresa (estrategias y activos intangibles de la empresa) son factores determinantes del desempeño

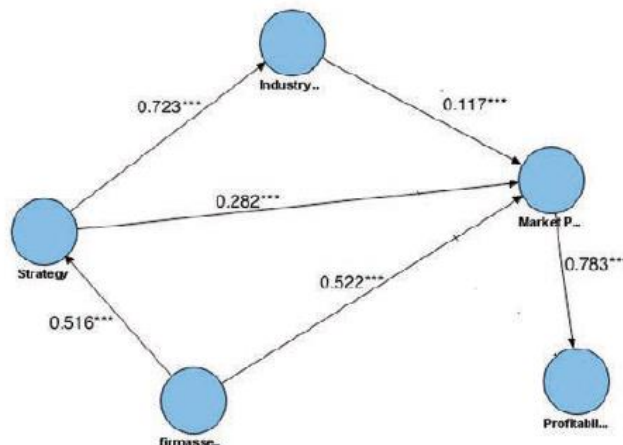
de la empresa. Se obtiene más rentabilidad con una combinación de estrategias que optimicen los recursos intangibles de la empresa, y refuercen la posición del sector hotelero. El efecto industria no afecta directamente a la rentabilidad de la empresa, aunque los factores que componen dicho efecto si afectan a los resultados de mercado, que a su vez determinan la rentabilidad hotelera. Los activos intangibles de la empresa influyen en resultados de mercado y vía de resultados de mercado (efecto indirecto) influyen también en la rentabilidad.

Figura 11. Modelo de competitividad de González, *et al.*



Fuente. González, *et al.*, (2015, p. 203).

Figura 12. Modelo de competitividad con correlaciones de González, *et al.*



Fuente. González, *et al.*, (2015, p. 204).



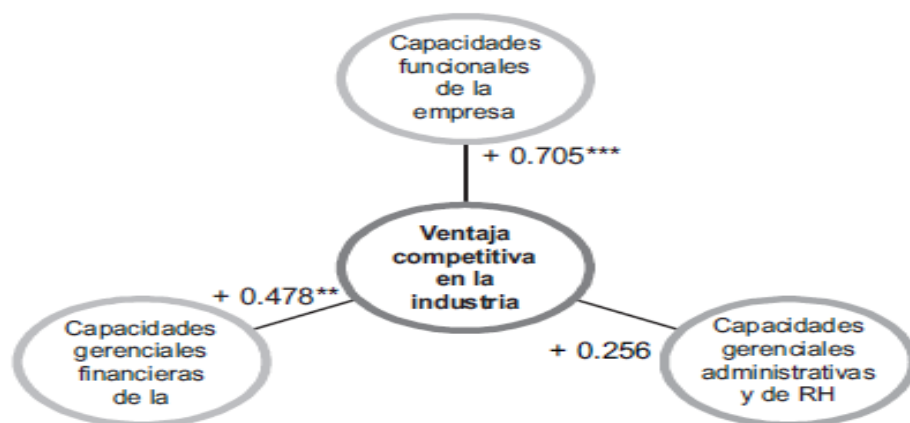
Otro estudio cualitativo de Tamayo y López (2015), llamado análisis teórico en la construcción de herramientas de competitividad empresarial tuvo como objetivo hacer una descripción de varios estudios de esquemas teóricos que permiten proponer un modelo de análisis de desempeño empresarial, teniendo en cuenta el contexto económico colombiano por lo tanto, se pretende diseñar un análisis diagnóstico ajustado a contextos nacionales, que busque analizar los desempeños por fases de desarrollo, con base en la medición de cumplimientos de indicadores de variables de gestión por departamentos. Se llevó a cabo por la revisión de la literatura y se encontró en qué área empresarial se debe de intervenir con el fin de generar cambios positivos para efectos de crecimiento empresarial, que según el contexto colombiano, se deberían tener en cuenta áreas de desempeño empresarial como lo son: Planeación estratégica, contabilidad y finanzas, administración del talento humano, producción, ventas y posventas, internacionalización y uso de herramientas tecnológicas.

La investigación realizada por Hernández, Sánchez y Lavín (2014) de tipo cuantitativo, no experimental, transversal y de alcance exploratorio. Se tomaron como muestra a 18 hoteles en Ciudad Victoria, Tamaulipas, México tuvo como objetivo indagar en el entorno interno de las organizaciones para conocer las capacidades que influyen en obtener una ventaja competitiva y confirmatoria la teoría de recursos y capacidades. Sus resultados principales indican que en Ciudad Victoria, México, en el sector hotelero las capacidades empresariales de un hotel generan ventaja competitiva, comprobando que las capacidades funcionales están explicadas por la integración de las capacidades operativas, tecnológicas y de venta. Asimismo, indican que las capacidades gerenciales están explicadas por las dimensiones administrativas y de recursos humanos y en una intensidad distinta por la subdimensión financiera. La división de las capacidades gerenciales en dos factores distintos se debe a que la capacidad gerencial financiera tiene una marcada diferencia de las administrativas y de recursos humanos y se ejerce en forma distinta en los hoteles de la localidad. El análisis de correlación implica que la ventaja competitiva está positivamente relacionada con las capacidades funcionales y gerenciales que posean los hoteles de Ciudad. Victoria, México. En este mismo estudio se realizó un análisis de regresión obteniendo que el 74% de las variables que explican la ventaja competitiva de los hoteles de Ciudad Victoria, México, desde la teoría de recursos y capacidades, está representada por las capacidades funcionales y gerenciales que posea. Esto significa que si

una empresa posee una adecuada combinación de capacidades empresariales tiene asegurado obtener en 74% una ventaja competitiva.

Los autores crearon el modelo de la figura 13 con base a los resultados obtenidos por Hernández, *et al.*, (2014) utilizando el programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 17.0:

Figura 13. Modelo de competitividad de Hernández, *et al.*, (2014).



Fuente: Hernández, *et al.*, (2014, p.90).

Las capacidades funcionales resultan ser el elemento que más explica el poseer una ventaja, sin embargo las capacidades gerenciales administrativas y de recursos humanos se encuentran muy cerca de la significatividad, por lo que no se eliminó estas variables.

En otro estudio realizado por León (2013) tiene como objetivo describir la fuerza de ventas y los elementos que la conforman que son determinantes para la competitividad empresarial, es un estudio de tipo cualitativo, de enfoque descriptivo y documental se centró en la fuerza de ventas, ya que es uno de los determinantes de la competitividad empresarial, el sostiene que la fuerza de ventas es el capital humano que realiza la gestión de las ventas, quien recibe información cercana del cliente y quien conoce sus necesidades, por lo que lo hace clave de cualquier proceso de mejoramiento personal. Es de suma importancia para alcanzar el éxito empresarial, donde los esfuerzos deben dirigirse a los mercados con el objetivo de mantener altos niveles de eficacia dirigido a lograr objetivos estratégicos, para lo cual se toman caminos establecidas por medio de las estrategias,

dándose un proceso para fortalecer la organización, vinculado a un entorno macro y micro, de la mano con su mercado. En el estudio concluye que el entorno empresarial incide en el comportamiento interno de la empresa e influye directamente en la obtención de resultados productivos, rentables y competitivos. Las variables organizacionales que pueden tener impacto directo en el desempeño de la fuerza de ventas son: cultura corporativa, personal, finanzas y posición del mercado. Por lo tanto, es necesario reconocer los procesos de apertura empresariales que persiguen alcanzar la competitividad mediante la elección de estrategias acordes a la empresa y su situación, recursos y estructura. Las empresas deben ser capaces de comprender que para alcanzar competitividad debe darse un engranaje de todos los departamentos de la empresa, en donde la información fluya tanto de manera ascendente como descendente. Él estudia la fuerza de ventas como y dice que se debe de utilizar ya que es una garantía de éxito para el futuro, ya que la empresa puede controlar, planificar y anticipar sus acciones moderándolas desde su gerencia de ventas sin necesidad de invertir grandes cantidades de dinero.

García (2013) realizó un estudio llamado estratégica de los activos intangibles en la Industria Hotelera, con el objetivo de dar a conocer una visión general de las características y gestión de un conjunto de activos intangibles que se consideran relevantes para el desarrollo de los establecimientos hoteleros, se realizó por medio de la revisión de la literatura con lo que encontró que los activos intangibles que más se encuentran en la literatura de la industria hotelera son: Capital humano, de información, organizativo, relacional y de innovación.

La Universidad Autónoma del Valle de México reveló que el 54% de los empleadores reportaron tener dificultades para llenar vacantes, esto posiciona a México en el lugar número 9 en los países de América Latina donde las empresas tienen más dificultades para encontrar y contratar personal capacitado.

### **CAPÍTULO 3. MÉTODO**

En este capítulo de metodología se especificó el enfoque, diseño de la presente investigación, así como el proceso de elaboración del instrumento y su operacionalización. Se detallan cuáles son los sujetos de estudio, la población y muestra considerada para

recolectar los datos necesarios para la investigación y por último el análisis de los datos recolectados.

### **3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de enfoque cuantitativo ya que tiene como objetivo crear un modelo de factores críticos de éxito de la competitividad del sector hotelero, del cual se formuló un modelo teórico (hipotético) con base a la literatura encontrada y se pretende comprobar si las variables teóricas son aplicadas en las estrategias de dirección del sector hotelero de las ciudades de Ensenada, Baja California y el valle de Guadalupe. Los datos se obtuvieron por medio de un instrumento de recolección cuantitativo, que permita encontrar la relación entre las variables.

### **3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación de acuerdo con su finalidad y alcance, es de diseño no experimental y de tipo transversal y correlacional, porque busca determinar si los factores críticos de éxito obtenidos por la literatura que son calidad, gestión del conocimiento e innovación, capital humano y gestión estratégica (variables independientes) influyen sobre la competitividad hotelera (variable dependiente).

### **3.3 CONTEXTO ESPACIO-TEMPORAL**

La presente investigación fue realizada en los hoteles del Valle de Guadalupe y la ciudad de Ensenada, Baja California, México. Dichos hoteles están distribuidos en categorías desde una estrella hasta cinco estrellas, hoteles boutique y sin categoría. Se llevó a cabo en dos años desde enero del 2018 a diciembre del 2019.

### **3.4 PARTICIPANTES**

De acuerdo con datos de SECTURE (2018) la totalidad de hoteles de la ciudad de Ensenada, Baja California y el Valle de Guadalupe es de 97 hoteles. Por lo que para efectos de obtener resultados representativos a esta investigación se aplicará el instrumento a toda la población de hoteles registrada ante SECTUR sin tomar una muestra representativa, por lo que será considerado un censo. En cada hotel se aplicó un cuestionario a los empleados que tuvieran puestos de altos mandos en el hotel y que toman decisiones como lo son el

gerente, director, encargado o dueño según sea el caso, la muestra total recolectada fue de 55 encuestas. En la tabla 4 se muestran los hoteles de Ensenada, Baja California vigentes hasta el 2018.

Tabla 4. Hoteles de Ensenada, Baja California con número de habitaciones.			
HOTEL	NO. DE HABITACIONES	HOTEL	NO. DE HABITACIONES
Coral Y Marina	147	La Quinta Bonita	26
Lucerna	140	Caribe	26
San Nicolás	135	El Camino	26
Villamarina	130	DIEZ	26
Cortez Baja Inn	121	Vista	25
Estero Beach Resort	98	The Beach House	25
Corona	91	Marea Vista	24
Bajamar	81	Punta Morro	24
Santo Tomas	80	Misión Baja	24
Perla Del Pacifico	74	Faro Beach	23
Paraíso Las Palmas	67	El Ranchito	23
Villafontana Inn	65	Fiesta	23
Bahía	63	Victor's	23
Joya Mar	61	Azteca Inn	22
Misión Santa Isabel	57	Coronado	22
Ritz	56	Las Palmas	22
Costa Baja	53	América	20
El Presidente	53	Monalisa	20
Gris	53	Costa Mar	20
Posada El Rey Sol	52	Sil	20
El Cid Best Western	52	El Paraíso	20
Del Rio	51	Flamingo's	18
Desert Inn Ensenada	50	Bungalows Playa	18
Las Rosas	48	Oasis	18
Casa Del Sol Best Western	48	Colonial	18
Quintas Papagayo	48	Venegas 250 Y 380	17
Fiesta Plaza	48	El Dorado	17
Rudi's	47	Calafia	16
Del Valle	43	Costa Azul	16
La Fonda	41	California	15
Baja Seasons	39	Bambú	15
González	38	Ranger	15
Colón	36	Posada Del Mar	14
Hacienda	34	Suites Malena	12
Ensenada Inn	32	La Villa Real	12
Royal	32	Paso Del Norte	12
Las Dunas	31	Viña Del Mar	12
Balboa 320 Y 370	31	Motel Misión	10
Sena	31	Cinderella	10
Sahara	30	Posada Don Fernando	9

Cuarenta Y Nueve	29	Las Olas	5
Sausalito	28		
Fuente: Elaboración propia con base en información de SECTUR, 2018.			

### 3. 5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El instrumento de recolección de los datos en su primera versión se trató de un cuestionario de tipo cuantitativo con 20 preguntas demográficas, 109 preguntas cerradas y 3 preguntas abiertas, la escala que se utilizó fue de tipo Likert de 5 puntos (nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre) y dicotómicas (si y no). La aplicación del instrumento para realizar la prueba de pilotaje se realizó en los meses de diciembre del 2018 y enero del 2019 en la ciudad de El Fuerte, Sinaloa. Se eligió esta ciudad para hacer el pilotaje ya que en ese periodo el tesista se encontraba ahí, ya que es su ciudad de origen y se facilitó el proceso.

Para el diseño de los ítems primeramente se realizó una revisión teórica para identificar las dimensiones que utilizaban algunos autores para medir las variables que se tomaron en cuenta en el estudio, posteriormente se diseñó el instrumento creando los ítems algunos de manera empírica y otros basados en los autores Alonso-Almeida, Bagur-Femenías y Llach (2016), Nunes, Estevão y Filipe (2018), Nadiri y Hussain, (2005), Alonso-Almeida, Celemín-Pedroche, Rubio-Andrada y Rodríguez-Antón (2016), Mul, Mercado y Ojeda (2013), Tseng, Kuo y Chou (2008), Tugores (2015), Chang, Gong y Shurm (2011). Con base en el marco teórico se elaboraron los primeros ítems que dieron un total de 136 preguntas, por lo que se fueron depurando con la ayuda de expertos en el área quienes por medio de la validación por jueceo evaluaron cada ítem para determinar si cada pregunta era pertinente para la dimensión en la que se encontraba. Con esta depuración se redujeron ítems, posteriormente se aplicó el instrumento al gerente de un hotel 4 estrellas con la intención de identificar aquellas preguntas que fueran poco claras o que generaran duda a los lectores y que les impidieran contestarlas. El encuestado no presentó ninguna dificultad para contestar el cuestionario y no se hizo ninguna modificación.

El primer apartado consta de 20 preguntas demográficas donde se dieron diferentes opciones de respuestas para que el encuestado seleccionara con una “X” la que describiera a la empresa y a su persona, en este apartado también hubo preguntas abiertas para conocer el nombre de la empresa, años de antigüedad, entre otras.

En el segundo apartado se comenzó a preguntar sobre el primer factor que es calidad y este lo conformaron 5 preguntas enfocadas a certificaciones y 21 preguntas del servicio que se le ofrece al cliente donde la escala fue de 5 puntos tipo Likert (nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre), el siguiente factor fue gestión del conocimiento e innovación, donde 11 fueron enfocadas al indicador de aprendizaje, 7 de capacidades y 19 de innovación de igual manera con una escala Likert de 5 puntos (nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre), la siguiente sección fue el factor de capital humano que lo conformaron 7 preguntas enfocadas al liderazgo, 9 preguntas de competencias y otras 9 de compromiso del personal con una escala Likert de 5 puntos (nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre).

El último factor crítico de éxito fue la gestión estratégica y estuvo conformado por 7 preguntas enfocadas a la eficiencia con una escala de 5 puntos tipo Likert (nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre). El siguiente apartado fue la medición de la variable dependiente competitividad y estuvo dividida por la rentabilidad con 5 preguntas de ventas con una escala de tipo dicotómica (Si y no) y 3 preguntas de activos con una escala de 5 puntos tipo Likert (nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre). La otra dimensión y última de competitividad es posicionamiento en el mercado y estuvo formada por 5 preguntas de estrategias de mercado y 4 de segmentación de mercado con una escala de 5 puntos tipo Likert (nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre). Mirar la distribución en la tabla 5.

Tabla 5. Versión inicial de la integración del instrumento.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTAS	TOTAL DE ITEMS
Demográficas			1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,112,13,14,15,16,17,18,19,20	20
Factores Críticos de Éxito	Calidad	Certificaciones	21,22,23,24,25	5
		Servicio al cliente	26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46	21
	Gestión del conocimiento e innovación	Aprendizaje	47,48,49,53,54,55,58,59,60,61,62	11
		Capacidades	50,51,52,56,57,63,64	7
		Innovación	65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78,79,80,81,82,83	
	Capital humano	Liderazgo	102,103,104,105,106,107,108	
		Competencias	84,85,87,88,89,90,95,96,97	19
		Compromiso	86,91,92,93,94,98,99,100,101	7
Gestión estratégica	Eficiencia	109,110,111,112,113,114,115	7	
Competitividad	Rentabilidad	Ventas	118,120,121,122,130	5
		Activos	116,117,119	3
	Posicionamiento en el mercado	Estrategias de mercado	123,126,127,131,132	5
		Segmentación de mercado	124,125,128,129	4
Fuente: Elaboración propia.				132

### 3.5.1 VALIDACIÓN POR JUECEO

La validez de contenido consiste en qué tan adecuado es el muestreo que hace una prueba del universo de posibles conductas, de acuerdo con lo que se pretende medir (Cohen & Swerdik, 2001 citado por Escobar y Cuervo, 2008); los miembros de dicho universo U pueden denominarse reactivos o ítems. Para autores como Ding y Hershberger (2002), citado por Escobar y Cuervo (2008) la validez de contenido es un componente importante de la estimación de la validez de inferencias derivadas de los puntajes de las pruebas, ya que brinda evidencia acerca de la validez de constructo y provee una base para la construcción de formas paralelas de una prueba en la evaluación a gran escala.

La validación de contenido del instrumento se llevó a cabo por medio del jueceo de expertos, donde se contó con 7 jueces del área económico-administrativa que contribuyeron a validar el cuestionario de 132 preguntas.

El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y



que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones. La identificación de las personas que formarán parte del juicio de expertos es una parte crítica en este proceso, frente a lo cual Skjong y Wentworht (2000) citado por (Escobar y Cuervo, 2008); proponen los siguientes criterios de selección: (a) Experiencia en la realización de juicios y toma de decisiones basada en evidencia o experticia (grados, investigaciones, publicaciones, posición, experiencia y premios entre otras), (b) reputación en la comunidad, (c) disponibilidad y motivación para participar, y (d) imparcialidad y cualidades inherentes como confianza en sí mismo y adaptabilidad. También plantean que los expertos pueden estar relacionados por educación similar, entrenamiento, experiencia, entre otros; y en este caso la ganancia de tener muchos expertos disminuye.

Los criterios que utilizó cada juez para evaluar cada ítem fueron 4 escalas: suficiencia, coherencia, relevancia y claridad, donde cada escala se calificó del 1 al 4, donde 1 es la menor puntuación y 4 es la mayor (Escobar y Cuervo, 2008).

Para la interpretación de los datos que proporcionaron los jueces se utilizó el modelo cuantitativo para dictaminar la validez de contenido. Una vez que los jueces dan su calificación y opinión respecto a cada ítem en las tres categorías citadas, se debe determinar el número de coincidencias en la categoría 4 y se espera que se tengan grandes acuerdos entre los jueces, de hecho más del 50% de acuerdos debe ocurrir entre jueces en esta categoría para considerar que el ítem tiene un cierto grado de validez de contenido. Para establecer el consenso de los panelistas Lawshe (1975) propone la Razón de Validez de

$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

Contenido (*Content Validity Ratio*, CVR) definida por la fórmula:

Donde:

**ne**= número de jueces que tienen acuerdo en responder 4.

**N**= número total de jueces.

Siguiendo la tabla 6 basada en los 7 jueces, el mínimo de CVR1 que pueden tener los ítems para considerarlos aceptables es el .43, de esa forma se eliminó 11 ítems. Dando un total de 121.

Tabla 6. Valores de CVR1 mínimos.				
Panelistas	Acuerdos con "esencial"	No. acuerdos	R	CVR1
2	2	0	1.0	1.0
3	2	1	0.33	0.33
4	3	1	0.50	0.50
5	3	2	0.20	0.20
6	4	2	0.33	0.33
7	5	2	0.43	0.43
8	5	3	0.25	0.25
9	6	3	0.33	0.33
10	6	4	0.20	0.20
11	7	4	0.27	0.27
12	7	5	0.17	0.17
13	8	5	0.23	0.23
14	9	5	0.29	0.29
15	9	6	0.20	0.20
20	12	8	0.20	0.20
25	15	10	0.20	0.20
30	18	12	0.20	0.20
35	21	14	0.20	0.20
40	24	16	0.20	0.20
<b>Alternativa a CVR</b>				
Elaboración propia con base en Lawshe (1975).				

### 3.5.2 FIABILIDAD POR PILOTAJE

Después de haber aplicado el jueceo de expertos y haber eliminado los ítems no aceptables, se realizó el pilotaje con una muestra de 14 hoteles en el pueblo mágico de El Fuerte, en el mes de enero del 2019. Con estos datos se calculó el alpha de Cronbach, que según Kline (2005), el valor mínimo aceptable de significancia para considerarse bueno es de .80 y >.90 es excelente, por lo que con la recolección de datos de los 14 hoteles se utilizó el programa estadístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para analizar los datos y se obtuvo un alpha total del instrumento de .96 y en la tabla 7 se presentan los resultados por dimensión, superando todos el valor de .80, por lo que se puede concluir que el instrumento es confiable para realizarse en la muestra real.

Tabla 7. Alpha de Cronbach por variable.	
FACTOR	ALPHA DE CRONBACH
Calidad	0.896
Gestión del conocimiento	0.960

Capital humano	0.897
Gestión estratégica	0.865
Rentabilidad (ordinal)	0.899
Posicionamiento en el mercado	0.816
Alpha total del instrumento: 0.96	
Elaboración propia.	

Como resultado del jueceo y el pilotaje quedó un total de 109 preguntas y se muestra en la tabla 8.

Tabla 8. Distribución del cuestionario versión final.				
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTAS	TOTAL DE ITEMS
Demográficas			1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20	20
Factores críticos de éxito	Calidad	Certificaciones	21,22,23,24,25	5
		Servicio al cliente	26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42	17
	Gestión del conocimiento e innovación	Aprendizaje	43,44,45,46, 47,48,49,50	15
		Capacidades	51,52,53,54,55,56,57	
		Innovación	58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73	16
	Capital humano	Liderazgo	74,75,76,77,78,79,80	19
		Competencias	81,82,83,84,85,86	
		Compromiso	87,88,89,90,91,92	
	Gestión estratégica	Eficiencia	95,96,97	5
Competitividad	Rentabilidad	Ventas	98,99,107	4
		Activos	100,101,108	
	Posicionamiento en el mercado	Estrategias de mercado	102,103,109	5
		Segmentación de mercado	104,105,106	
				109
Elaboración propia.				

### 3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

En la tabla 9 se muestra la Operacionalización de las variables, en general son las preguntas que le pertenecen a cada una de las dimensiones que conforman las variables.

Tabla 9. Operacionalización de las variables antes de validación por jueceo y pilotaje.				
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTAS	TOTAL DE ITEMS
Demográficas			Caracterización de la empresa: 1.- Nombre 2.-Antigüedad 3.- Porcentaje promedio de ocupación en temporada baja: 4.- No. Empleados: 5.- No. De Habitaciones: 6.- Estadía promedio del cliente: 7.-Porcentaje promedio de ocupación en temporada alta: 8.- Si el hotel está registrado ante el sistema de clasificación hotelera de SECTUR, favor de marcar las estrellas que posee el hotel: 9.- Si el hotel no está registrado ante el sistema de clasificación hotelera de SECTUR, favor de marcar las estrellas que usted maneja para su publicidad: 10.- El hotel pertenece a: 11.- Seleccione los servicios con los que cuenta el hotel: 12.- Indicar porcentaje de tipo de clientes que recibe el hotel: Caracterización de encuestado: 14.- Edad: 15.- Sexo: 16.- Antigüedad en la empresa: 17.- Puesto que desempeña: 18.- Escolaridad: 19.- Si tiene licenciatura, indicarla: 20.- Que tipo de contrato tiene:	20
Factores Críticos de Éxito	Calidad	Certificaciones	21.- El hotel tiene o ha tenido alguna certificación en: 22.- ¿Considera que han impactado en la mejora de la calidad del servicio? 23.- ¿Considera que han impactado en la mejora del	5

			<p>desempeño de los empleados?  24.- ¿En qué medida el personal se encuentra comprometido con lograr las certificaciones?  25.- ¿En qué medida el personal se encuentra comprometido con mantener las certificaciones?</p>	
		Servicio al cliente	<p>26.- ¿Satisface los gustos y necesidades de los clientes?  27.- ¿Los clientes están de acuerdo con los precios en relación con el servicio que reciben?  28.- ¿Existen quejas de los clientes al recibir el servicio?  29.- ¿La imagen que el cliente tiene del hotel es excelente?  30.- ¿La calidad del servicio al cliente es excelente?  31.- ¿Se mide la satisfacción del cliente?  32.- ¿Se atienden las solicitudes de los clientes?  33.- ¿Se presta atención al servicio post-venta?  34.- ¿Los empleados son amables al ofrecer los servicios?  35.- ¿Los empleados tienen una actitud positiva al ofrecer los servicios?  36.- ¿Los empleados que tienen contacto con los clientes manejan un idioma extranjero?  37.- ¿Los empleados están atentos a las necesidades de los clientes?  38.- ¿Los empleados sugieren a la empresa como mejorar los servicios que ofrecen?  39.- ¿La gerencia tiene conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los clientes?  40.- ¿Los procedimientos que se utilizan para generar calidad en el servicio son efectivos?  41.- ¿Existe un seguimiento a la recepción de quejas y sugerencias de los clientes?  42.- ¿Los objetivos del hotel están enfocados a generar</p>	21

			<p>calidad en el servicio que se ofrece?</p> <p>43.- ¿Considera que los empleados del hotel ofrecen un servicio eficiente?</p> <p>44.- ¿La atención que se le ofrece al cliente marca una diferencia con sus competidores?</p> <p>45.- ¿Las funciones de los empleados se realiza de acuerdo a lo establecido en los manuales de puesto?</p> <p>46.- ¿Las capacitaciones que se dan son enfocadas a mejorar la calidad del servicio?</p>	
	Gestión del conocimiento e Innovación	Aprendizaje	<p>47.- ¿Se imparten cursos de inducción para que el personal conozca el lugar de trabajo, a sus compañeros, así como todo lo relacionado con el puesto?</p> <p>48.- ¿Habitualmente se elaboran reportes e informes sobre procesos y mejores prácticas?</p> <p>49.- ¿Existe intercambio de información entre los departamentos para mejorar la gestión o del desempeño en el hotel?</p> <p>53.- ¿Los empleados tienen reuniones periódicas para retroalimentación de sus actividades?</p> <p>54.- ¿El análisis y (re)diseño de nuevos procesos, productos y servicios se realiza de manera habitual?</p> <p>55.- ¿Se realizan reportes e informes sobre mercado, tecnologías y nuevos productos y/o servicios de manera habitual?</p> <p>58.- ¿Los empleados son estimulados para compartir nuevos conocimientos e ideas con sus superiores?</p> <p>59.- ¿El hotel se preocupa por organizar capacitaciones con cursos proporcionados por personal experto de la misma</p>	11

			<p>empresa?</p> <p>60.- ¿Se realizan estudios del entorno para conocer el mercado, nuevas tecnologías, productos y/o servicios?</p> <p>61.- ¿El hotel organiza charlas, conferencias o cursos de capacitación para que los empleados compartan ideas y conocimiento?</p> <p>62.- ¿Se suele seguir las tendencias que los competidores usan en cuanto a servicios y/o productos?</p>	
		Capacidades	<p>50.- ¿El hotel cuenta con mecanismos para atender las opiniones, sugerencias, necesidades y quejas de los clientes?</p> <p>51.- ¿La empresa cuenta con el software necesario para realizar sus actividades?</p> <p>52.- ¿El uso de medios electrónicos es una herramienta clave para tener acceso a información valiosa para el hotel?</p> <p>56.- ¿Existen esquemas de reconocimiento y recompensa para el personal creativo e innovador?</p> <p>57.- ¿Para el hotel es importante garantizar la permanencia de empleados reconocidos por sus conocimientos sobre el negocio?</p> <p>63.- ¿Se fomenta que los empleados utilicen lo que aprendieron para mejorar su trabajo?</p> <p>64.- ¿Es común la contratación de personal especializado para trabajar en el hotel?</p>	7
		Innovación	<p>65.- ¿El hotel investiga y desarrolla regularmente nuevos productos y servicios?</p> <p>66.- ¿El hotel crea oportunidades en el mercado a través de productos y nuevas técnicas? (ej. cuidado del medio ambiente, reciclaje, etc.)</p> <p>67.- ¿El hotel utiliza pagos en</p>	19

			<p>línea para conveniencia de los clientes?</p> <p>68.- ¿Se otorgan estímulos o remuneraciones a los empleados innovadores?</p> <p>69.- ¿El hotel se enfoca a realizar mejoras de manera continua?</p> <p>70.- ¿Consultan las tendencias en la web para mejorar el servicio que se ofrece?</p> <p>71.- ¿Se consulta con la competencia para mejorar el servicio que se ofrece?</p> <p>72.- ¿Se planean nuevos servicios y/o productos a corto plazo?</p> <p>73.- ¿Se buscan soluciones novedosas?</p> <p>74.- ¿Se invierten recursos en nuevos proyectos para mejorar el desempeño del hotel?</p> <p>75.- ¿En los últimos 2 años se han realizado mejoras en la calidad de los servicios?</p> <p>76.- ¿En los últimos 2 años se han realizado mejoras en la seguridad de los servicios?</p> <p>77.- ¿En los últimos 2 años se han realizado mejoras en la rapidez de los servicios?</p> <p>78.- ¿En los últimos 2 años se han realizado mejoras en la atención al cliente?</p> <p>79.- ¿Se realizan cambios en la forma de fijar las tarifas?</p> <p>80.- ¿Se trabaja con operadores turísticos diferentes a los habituales?</p> <p>81.- ¿La introducción de nuevos servicios y/o productos es de manera rápida?</p> <p>82.- ¿La adaptación de los empleados a los nuevos productos y/o servicios es de manera rápida?</p> <p>83.- ¿La actualización de software para los nuevos servicios y/o productos se da de manera rápida?</p>	
	Capital humano	Liderazgo	<p>102.- ¿Los empleados comparten y aceptan con</p>	7



			<p>entusiasmo el papel que les corresponde desempeñar en la organización?</p> <p>103.- ¿Los empleados comparten y siguen con entusiasmo la visión a largo plazo de sus superiores?</p> <p>104.- ¿Los empleados comparten y siguen con entusiasmo los objetivos de sus superiores?</p> <p>105.- ¿Usted es el encargado de tomar decisiones?</p> <p>106.- ¿Los encargados de tomar decisiones son líderes?</p> <p>107.- ¿Los empleados aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder?</p> <p>108.- ¿El líder formal solo interviene cuando los problemas se vuelven serios?</p>	
		Competencias	<p>84.- ¿Los empleados están capacitados y entrenados para la eficiente y oportuna entrega de los servicios que presta?</p> <p>85.- ¿El hotel ofrece oportunidades de ascenso entre los empleados?</p> <p>87.- Por parte de la gerencia, ¿se incentiva los empleados a desarrollar nuevas competencias y habilidades?</p> <p>88.- ¿Se contrata a los empleados de acuerdo a su perfil?</p> <p>89.- Cuando existen conflictos, ¿es fácil enfrentarlos?</p> <p>90.- ¿Los empleados participan activamente en la solución de problemas y/o en el proceso de toma de decisiones?</p> <p>95.- ¿Las ideas de los empleados son tomadas en cuenta?</p> <p>96.- ¿El trabajo en equipo es una forma habitual de trabajo dentro de la empresa?</p> <p>97.- ¿Los empleados son recompensados por trabajar en equipo y no solo por el desempeño individual?</p>	9
		Compromiso	86.- ¿El hotel aumenta la lealtad	9

			<p>y la satisfacción del cliente al proporcionar una adecuada capacitación a los empleados?</p> <p>91.- ¿Los empleados pueden comunicarse fácilmente con los mandos superiores?</p> <p>92.- ¿Las decisiones estratégicas son rápidamente transmitidas al personal de la organización?</p> <p>93.- ¿Existe un ambiente de confianza y apertura entre empleados?</p> <p>94.- ¿La información fluye con facilidad en todos los niveles de la organización?</p> <p>98.- ¿Los empleados son recompensados por compartir sus conocimientos y experiencias con sus compañeros?</p> <p>99.- ¿Los empleados están comprometidos con los valores de la empresa?</p> <p>100.- ¿Los empleados tienen claro quién es su mando superior?</p> <p>101.- ¿Los empleados tienen claro quiénes son sus subordinados?</p>	
	Gestión estratégica	Eficiencia	<p>109.- ¿Se revisan y mejoran las reglas y los procesos operativos?</p> <p>110.- ¿El hotel cuenta con buen clima laboral?</p> <p>111.- ¿Participa en asociaciones de hoteles?</p> <p>112.- ¿Consulta estrategias de operación con sus colegas del sector hotelero?</p> <p>113.- ¿Se utilizan diferentes procesos operativos para alcanzar los objetivos?</p> <p>114.- ¿Existe la delegación de funciones en los puestos?</p> <p>115.- ¿Los empleados del hotel desarrollan regularmente nuevos métodos para mejorar los servicios y procesos operativos?</p>	7
Competitividad	Rentabilidad	Ventas	<p>118.- ¿Hubo un incremento en los ingresos?</p> <p>120.- ¿Hubo un buen aumento en la cuota de mercado?</p> <p>121.- ¿Hubo una tendencia</p>	5

			positiva en el promedio de ventas? 122.- ¿Se ha alcanzado un nivel adecuado de satisfacción al cliente? 130.- ¿Qué acciones se realizan para incrementar las ventas?	
		Activos	116.- ¿Hubo un aumento en el número de empleados? 117.- ¿Aumentó el número de departamentos o áreas dentro del hotel? 119.- ¿Hubo incremento en las instalaciones?	3
	Posicionamiento en el mercado	Estrategias de mercado	123.- ¿Existe una relación adecuada entre la calidad y el precio del servicio que se ofrece? 126.- ¿La estadía del cliente promedio es menor a la de la media? 127.- ¿La estadía del cliente promedio es mayor a la de la media? 131.- ¿Considera que el hotel es competitivo en el mercado? ¿Por qué? 132.- ¿Qué acciones realiza para que el hotel sea competitivo?	5
		Segmentación de mercado	124.- ¿La ocupación promedio en el hotel es menor a la ocupación promedio estatal? 125.- ¿La ocupación promedio en el hotel es mayor a la ocupación promedio estatal? 128.- ¿Habitualmente sus clientes son nacionales? 129.- ¿Habitualmente sus clientes son internacionales?	4
				132
Fuente: Elaboración propia.				

### 3.7 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se llevó a cabo en los meses de marzo a octubre del 2019, el primer paso fue tener un acercamiento a los hoteles con los gerentes o encargados y hablar con ellos y pedirles que permitieran aplicarles una encuesta, sin embargo se necesitaba de

algún documento por parte de la universidad que avalara que el estudio tiene solamente fines académicos, por lo que se solicitó a la universidad una carta de motivos, que avalaban con una firma del director que la información que el hotel me proporcionará solamente sería utilizada para estos fines. Con esta carta se acudió a los hoteles donde ya se había presentado y se les pidió realizarla, el plan principal fue ir primero a los hoteles más céntricos de la ciudad que se encuentran por la calle primera de la ciudad, sin embargo, no se tenía mucha flexibilidad por parte de los objetos de estudio y se recurrió a dejarles una copia del cuestionario con una copia de la carta y que la contestaran cuando pudieran. La segunda sección a la que se dirigió fue a los hoteles que estaban más lejos, para el sur de la ciudad, sin embargo, se seguían presentando dificultades para aplicar la encuesta, por lo que se recurrió a enviarla por correo y pedir cita a los sujetos de estudio para su aplicación en físico, ya que su principal barrera era que no tenían tiempo para contestarla en ese momento. Después de algunos meses que se recolectó en la ciudad de Ensenada, me dirigí al Valle de Guadalupe, sin embargo, ahí fue distinto, ya que ahí primero hacía una cita para poder aplicarla en físico, y si quedaba algo de tiempo, pasaba a visitar algunos para presentarme y hablarles del estudio, para quedar en una cita posterior.

La muestra total recolectada fue de 55 cuestionarios, al tener los datos de la muestra real, se aplicó el alpha de Cronbach nuevamente. Como se puede observar en la tabla 10 y en comparación con el análisis de fiabilidad con el pilotaje, la variable creada de competitividad disminuyó de forma significativa.

Tabla 10. Alpha de Cronbach con datos de muestra real.		
<b>FACTOR</b>	<b>NÚMERO DE ÍTEMS</b>	<b>ALPHA DE CRONBACH</b>
Calidad	21	.825
Gestión del conocimiento	31	.935
Capital humano	19	.913
Gestión estratégica	5	.773
Competitividad	9	.586
Fuente: Elaboración propia.		

### 3.8 ANÁLISIS DE DATOS

El procedimiento para llevar a cabo el estudio de los factores críticos de éxito asociados a la competitividad de las empresas hoteleras de Baja California se organizó en 7

etapas: (I) Análisis preliminar, (II) análisis de la calidad interna del instrumento, (III) análisis descriptivos, (IV) análisis de correlación concurrente y discriminante, (V) regresión lineal.

En la Tabla 11 se señalan las actividades del estudio organizadas en las siete etapas mencionadas, así como los análisis y algunos estadísticos reportados a lo largo de las etapas del estudio. Cabe señalar que para la realización de los análisis estadísticos se el software estadístico IBM SPSS versión 21.

Tabla 11. Modelo de etapas y actividades para llevar a cabo el plan de análisis.		
<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>	
<b>I. Análisis preliminares</b>	1.1. Eliminación de valores perdidos y datos erróneos.	
	1.2. Exploración de la normalidad y eliminación de casos con puntuaciones atípicas.	
	1.3. Verificación de los supuestos de normalidad, linealidad y multicolinealidad de las puntuaciones.	
	1.4. Análisis de confiabilidad y discriminación mediante los supuestos de la TCT.	
<b>II. Análisis de la calidad interna del instrumento</b>	2.1. Análisis factorial exploratorio (AFE)	
	2.1.1. Aplicación de los métodos de extracción por Componentes Principales y Máxima Verosimilitud ( <i>maximum likelihood</i> ).	
	2.1.2. Definición teórica del número de factores a extraer.	
	2.1.3. Definición del modelo con base en evidencia empírica utilizando el criterio de Kaiser, el % de varianza explicada y el gráfico de sedimentación ( <i>screen test</i> ).	
	2.1.4. Selección del método de rotación de la matriz factorial.	
	2.1.5. Aplicación de la rotación ortogonal y oblicua con los métodos VARIMAX y PROMAX respectivamente.	
	2.1.6. Interpretación y denominación teórica de los factores.	
	2.2. Definición gráfica del modelo factorial confirmatorio.	
	2.2.1. Formalización matemática e identificación del modelo factorial confirmatorio.	
	2.2.2. Estimación del modelo factorial confirmatorio definido.	
	2.2.3. Análisis del ajuste del modelo factorial confirmatorio estimado.	
	2.2.4. Interpretación y reespecificación, de ser necesario, del modelo factorial confirmatorio de origen	
	<b>III. Análisis descriptivos</b>	3.1. Cálculo de índice de la escala por ítem, dimensión y constructo.
		3.2. Análisis estadísticos descriptivos de las puntuaciones totales por ítem, dimensión y constructo.
3.3. Análisis de medida de tendencia central por índice de variables (Media, mediana y moda).		
3.4. Análisis de medidas de dispersión por variable, asimetría y curtosis.		
3.5. Análisis de frecuencias totales por índice de la variable y por ítems.		
<b>IV. Análisis de correlación concurrente</b>	4.1. Determinante del nivel de significancia y dirección de la prueba.	
	4.2 Aplicación de análisis de correlación rho de Spearman y Pearson.	
	4.3 Representación de los datos del análisis de correlación.	
	4.4 Interpretación y redacción de análisis de resultados.	

<b>y discriminante</b>	
<b>V. Regresión lineal</b>	5.1. Cálculo de los coeficientes.
	5.2. Cálculo de la pendiente.
	5.3. Análisis de residuales.
	5.4. Prueba de hipótesis
	5.5. Coeficiente de determinación.
	5.6. Cálculo de coeficiente de determinación ajustada.
Fuente: Elaboración propia.	

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

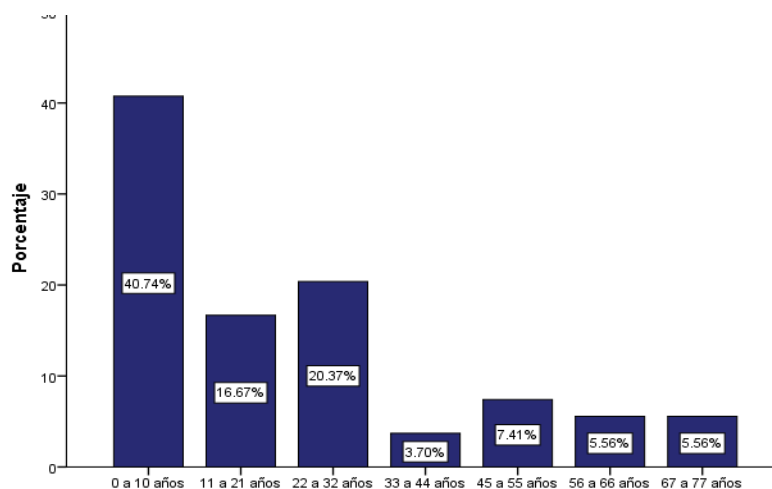
En este capítulo se presentan los resultados obtenidos por medio del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MUESTRA

La información para este estudio se recolectó a través de la aplicación de 55 encuestas dirigida a gerentes, directores, encargados y dueños de las empresas hoteleras de Ensenada y el Valle de Guadalupe.

De acuerdo a los resultados obtenidos, como se muestra en la figura 14, las respuestas se concentran en que el 40.74% de los hoteles encuestados se encuentra en un rango de antigüedad de 0 a 10 años, el 20.37% de 22 a 32 años, el 16.67% de 11 a 21 años. Esto significa que los hoteles de la ciudad de Ensenada y el Valle de Guadalupe son relativamente nuevos, ya que en su mayoría tienen desde meses de haber abierto a 10 años.

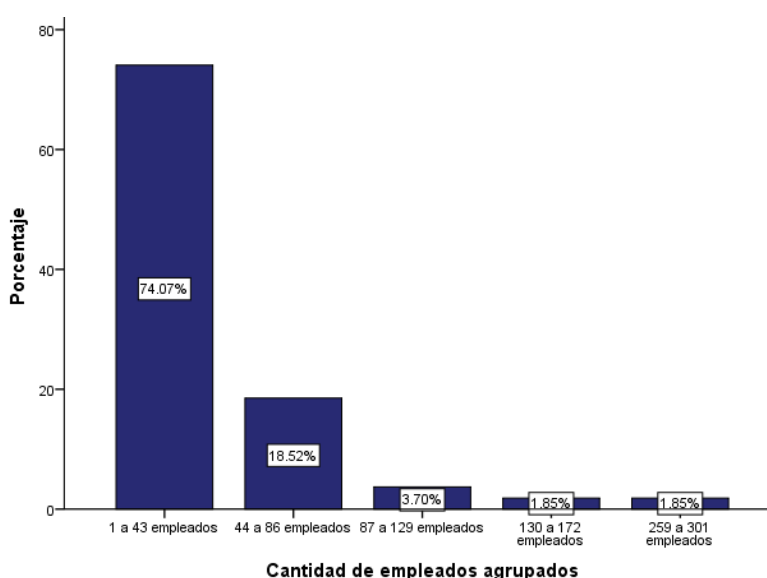
Figura 14. Antigüedad agrupada en rango de años.



Elaboración propia con base en el SPSS.

En la figura 15 se puede caracterizar los datos de la cantidad de empleados de forma agrupada con la que cuentan los hoteles. Los resultados muestran que el 74.07% de los hoteles cuenta de 1 a 43 empleados y sólo el 18.52% cuenta de 44 a 86 empleados y el resto se encuentra de 87 a 301 empleados, con una frecuencia muy mínima en el último rango. Por lo tanto, de acuerdo a INEGI (2009) y a su clasificación de micro, pequeña y mediana empresa como se observa en la tabla 12. De acuerdo al número de empleados en el sector servicio, en Ensenada los hoteles se clasifican en micro y pequeñas empresas.

Figura 15. Cantidad de empleados en los hoteles.



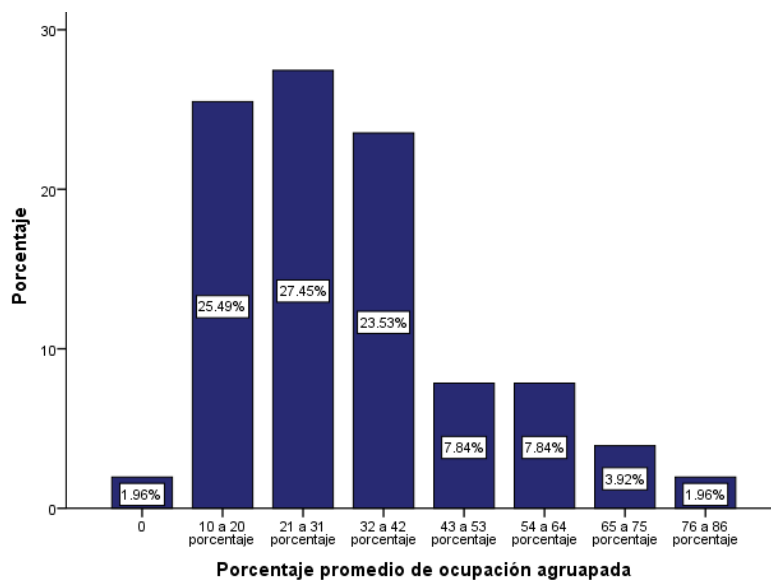
Elaboración propia con base en SPSS.

Tabla 12. Clasificación de empresa según el número de empleados.			
SECTOR			
TAMAÑO	CLASIFICACIÓN SEGÚN EL NÚMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	de 0 a 10	de 0 a 10	de 0 a 10
Pequeña	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana A	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100
Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2009).			

En el presente estudio, se les interrogó a los gerentes de los hoteles encuestados sobre el porcentaje de ocupación en temporada baja y alta, para conocer un poco estas

cifras, ya que es muy variado. En la figura 16 se muestra que la tendencia de ocupación en temporada baja se encuentra entre el 10 al 42% de ocupación, ya que ahí se concentra el mayor porcentaje de respuesta. Esto confirma que la percepción de los encargados de los hoteles varía mucho respecto a la ocupación que tiene el hotel, ya que al estar en contacto con ellos aplicando la encuesta, nos comentan que casi ninguno tiene ese dato con exactitud, así que se basaron en su percepción o experiencia para contestar.

Figura 16. Porcentaje de ocupación en temporada baja.

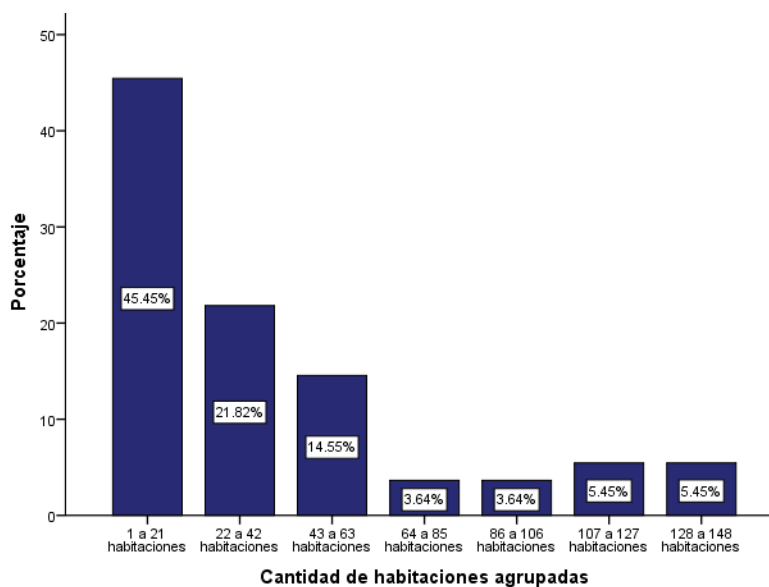


Elaboración propia con base en SPSS.

Con el fin de conocer el tamaño de los hoteles respecto a sus habitaciones, y para medir con que cantidad de habitaciones cuentan para hospedar clientes, se realizó la siguiente pregunta donde como se muestra en la figura 17 se encuentra que los hoteles encuestados de Ensenada y el Valle de Guadalupe cuentan con pocas habitaciones, ya que se concentran principalmente en que el 45.45% tiene de 1 a 21 habitaciones, el 21.82% cuenta con 22 a 42 habitaciones y el 14.5% cuenta de 43 a 63 habitaciones.



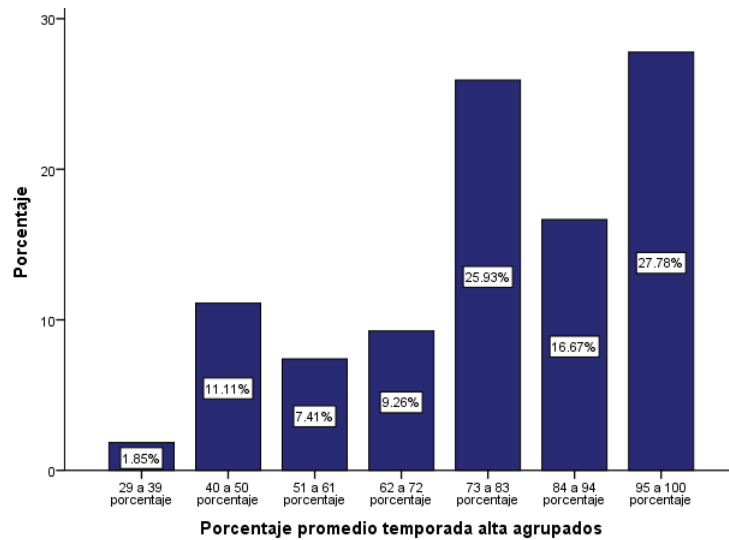
Figura 17. Cantidad de habitaciones.



Elaboración propia con base en SPSS.

Por otra parte, también se conoció la percepción que tienen del porcentaje de ocupación en temporada alta, donde los datos indican que como se muestra en la figura 18 las tendencias de ocupación en temporada alta están entre el 73 al 100% de ocupación. Estos datos también se basaron en la mayoría de los casos, en la percepción que tiene el encuestado, ya que no cuentan con ese dato registrado en sus sistemas de información. Con estos resultados se puede describir una relación entre el tamaño de los hoteles y el número de habitaciones, sin embargo, tomando en cuenta la cantidad de habitaciones registradas y el número de empleados en la empresa, podemos concluir que entre la región de Ensenada y el Valle de Guadalupe el servicio de hospitalidad pertenece mayormente a hoteles pequeños.

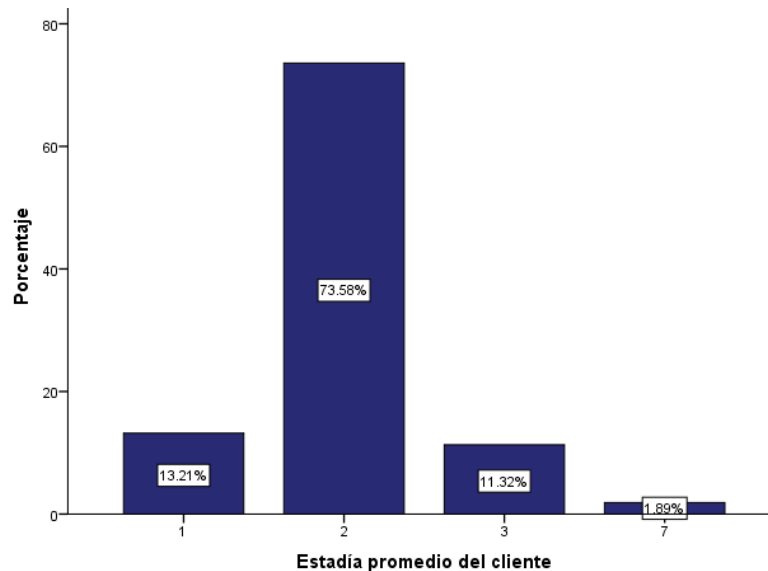
Figura 18. Porcentaje de ocupación en temporada alta.



Elaboración propia con base en SPSS.

Para conocer la tendencia de estadía promedio del cliente que se hospeda en Ensenada y el valle de Guadalupe, se realizó la siguiente pregunta, donde se concluye en la figura 19 que el 73.58% concuerda que la estadía promedio del cliente es de 2 noches, con sus variantes del 13.21% de una noche, el 11.32% dice que a veces es de 3 noches y esporádicamente un hotel que corresponde al 1.89% comentó que sus clientes se hospedan alrededor de 7 noches, tomando este último dato como algo esporádico, ya que la media no está en 7 noches, sino en 2 noches promedio.

Figura 19. Estadía promedio de noches que se hospeda el cliente.

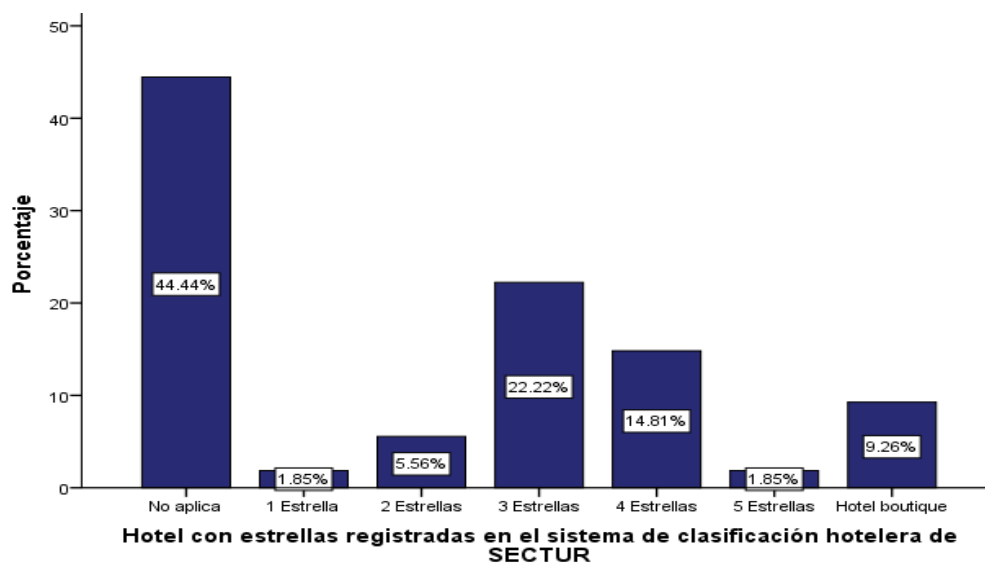


Elaboración propia con base en SPSS.

En la figura 20 se muestra los datos de los hoteles que se encuentran registrados en el Sistema de clasificación hotelera de la SECTUR por estrellas. Se puede observar que el 44.44% de los hoteles encuestados no están dentro del sistema de clasificación hotelera de la SECTUR, asimismo, se declaró por parte de los gerentes o altos mandos encuestados que no existe un interés en tener este registro o contar con una clasificación de estrellas, por lo tanto, los parámetros de clasificación hotelera no cuentan con un sustento contra una organización regulatoria como lo es la SECTUR. El 22.2% están clasificados como hoteles de 3 estrellas registrados en este sistema, seguidos por hoteles de 4 estrellas con una representación del 14.81%. Entre la clasificación con menos mención fueron los hoteles de 1 y 5 estrellas, ambas con una representación del 1.85%, los de 2 estrellas le corresponde solo el 5.56% y como una característica muy predominante y marcada de los hoteles de esta región especialmente del valle de Guadalupe, es la del hotel boutique, donde el 9.26% afirma que están registrados en esta categoría. De acuerdo con los resultados, podemos concluir que en su mayoría los servicios de hotelería en la ciudad de Ensenada y el poblado del Valle de Guadalupe no cuentan con el sustento por parte de SECTUR del número

correcto de estrellas del que se basan para realizar su publicidad hacia los clientes ya que no se encuentran registrados en él y el número de estrellas es deducido por ellos de acuerdo a su conveniencia publicitaria.

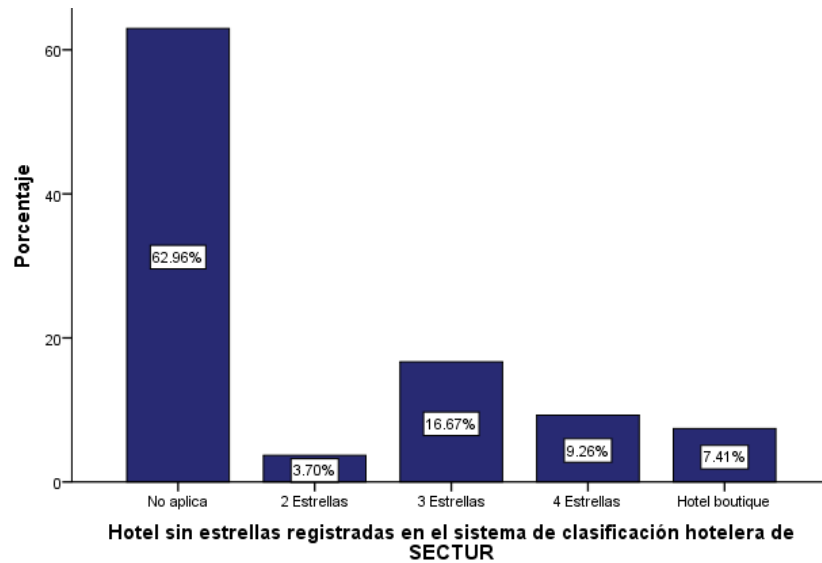
Figura 20. Estrellas registradas en el Sistema de clasificación hotelera de SECTUR.



Elaboración propia con base en SPSS.

Para conocer que pasa con ese 44.44% de los hoteles que no están registrados en la SECTUR por estrellas, se les preguntó que si que categoría de estrellas utilizaban para su publicidad, aunque esta no estuviera sustentada por SECTUR, a lo que contestaron lo que se muestra en la figura 21 que el 62.96% de los hoteles encuestados no se concentran en esta no clasificación con SECTUR, por lo que este porcentaje está compuesto por el 44.44% que si está registrado ante SECTUR más la cantidad de hoteles que no manejan estrellas ante su publicidad y clientes. El 3.70% afirma que ellos utilizan 2 estrellas para clasificar su negocio, el 16.67% a las 3 estrellas, el 9.26 utiliza las 4 estrellas, nadie utiliza 5 estrellas y por último el 7.41% se maneja como hotel boutique.

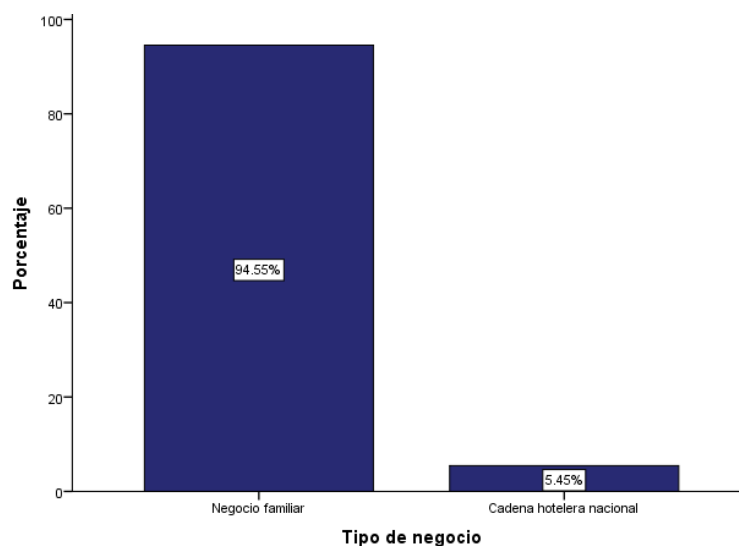
Figura 21. Hoteles sin registro de estrellas ante SECTUR.



Elaboración propia con base en SPSS.

La siguiente figura que es la número 22 representa el tipo de negocio. Con una representación del 94.55% los hoteles que hay en la región han sido emprendido como negocios familiares mientras que el resto son hoteles de cadena hotelera nacional con un 5.45%. En este apartado también existía la opción de seleccionar cadenas hoteleras internacionales, y era uno de los propósitos de la pregunta, sin embargo, estos no existen ni han llegado a establecerse en la ciudad de Ensenada o el Valle de Guadalupe.

Figura 22. Tipo de negocio.



Elaboración propia con base en SPSS.

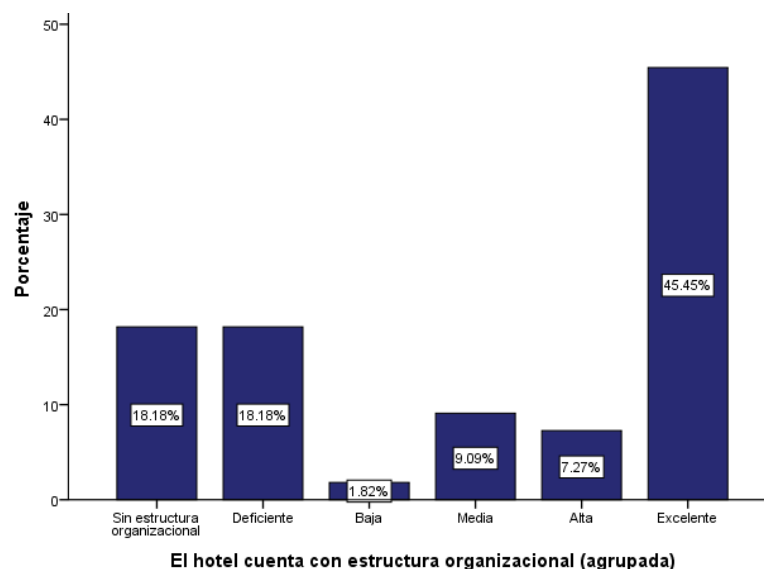
En la tabla 13 se muestra la cantidad de servicios con los que cuenta el hotel para ofrecer a sus clientes, donde los datos muestran que el 56.4% de los hoteles encuestados cuenta con restaurante, el 60% considera que las habitaciones con las que cuenta son básicas, el 45.5% que sus habitaciones son complejas pero sin lujos, 41.8% que las habitaciones que ofrecen son de lujo, el 52.7% ofrece a sus clientes servicio a la habitación, el 51% cuenta con servicio a lavandería, solo el 25.5% cuenta con centro de negocios, 58.2% cuenta con alberca o albercas dentro del hotel, el 43.6% cuenta con Jacuzzi, el 16.4% con gimnasio, el 91% ofrece estacionamiento propio, el 51% cuenta con salones de eventos, y el 36.4% realiza tours, sin embargo, algunos confirmaron que esos tours los contratan con operadores por fuera.

SERVICIO CON EL QUE CUENTA EL HOTEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Restaurante	31	56.4%
Habitaciones básicas	33	60%
Habitaciones complejas sin lujos	25	45.5%
Habitaciones de lujo	23	41.8%
Servicio a la habitación	29	52.7%
Lavandería	28	50.9%

Centro de negocios	14	25.5%
Alberca(s)	32	58.2%
Jacuzzi	24	43.6%
Gimnasio	9	16.4%
Estacionamiento propio	50	90.9%
Salones de eventos	28	50.9%
Realización de tours	20	36.4%
Elaboración propia con base en SPSS.		

La figura 23 muestra la estructura organizacional con la que cuenta la empresa, que fue dividida por si tienen manual de puestos, misión, visión, objetivos y metas, con el propósito de conocer con cuál de estas contaba cada hotel y conocer su conjunto que conforman a una estructura organizacional se conocieron las respuestas de cada encargado y se le asignó un nivel de estructura organizacional, donde si no eligieron ninguna de las 5 opciones es “sin estructura organizacional”, cuando eligieron 1 de esos requisitos es “deficiente”, 2 es “baja”, 3 es “media”, 4 es “alta” y 5 es “excelente”. Los datos arrojaron que el 45.45% de los hoteles cuenta con una excelente estructura organizacional, lo que significa que cumplen con manual de puestos, misión, visión, objetivos y metas establecidas. El 7.27% cuenta con una alta estructura organizacional, el 9.09% su estructura organizacional es media, el 1.82% es baja, el 18.18% es deficiente y el otro 18.18 no tiene una estructura organizacional.

Figura 23. Estructura organizacional de la empresa.



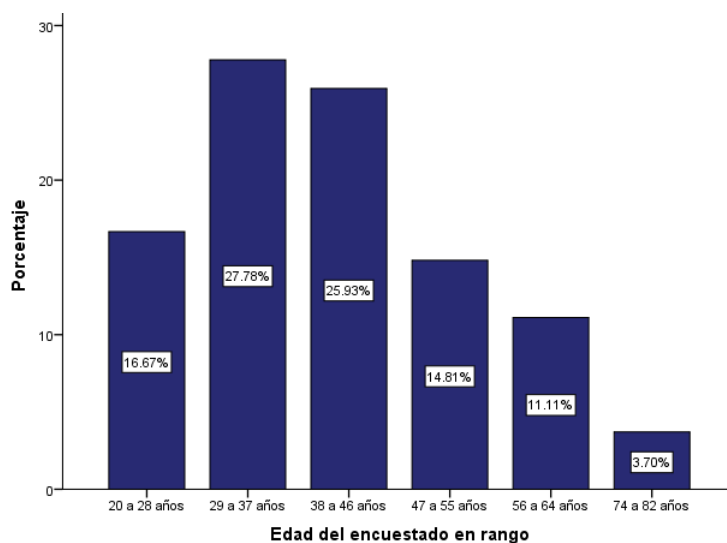
Elaboración propia con base en SPSS.

## 4.2 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LOS PARTICIPANTES

El presente apartado se describen los datos de los participantes, para conocer un poco las características de las personas que toman decisiones dentro de los hoteles de Ensenada y el Valle de Guadalupe, con el fin de conocer la tendencia del personal que se encarga de tomar las decisiones.

En la figura 24 se puede observar que el 16.67% es personal joven que se encuentra entre la edad de 20 a 28 años, el 27.78% tiene de 29 a 37 años de edad, el 25.39% tiene de 38 a 46 años. Por lo que muestran los datos se puede concluir que el índice de porcentaje más alto se encuentra entre 20 a 46 años de edad, por lo que las personas que toman las decisiones dentro de los hoteles son personas jóvenes, esto puede ser beneficioso ya que cuentan con ideas novedosas, sin embargo puede ser perjudicial si no cuentan con la suficiente experiencia para llevar a cabo el negocio.

Figura 24. Edad del encuestado.

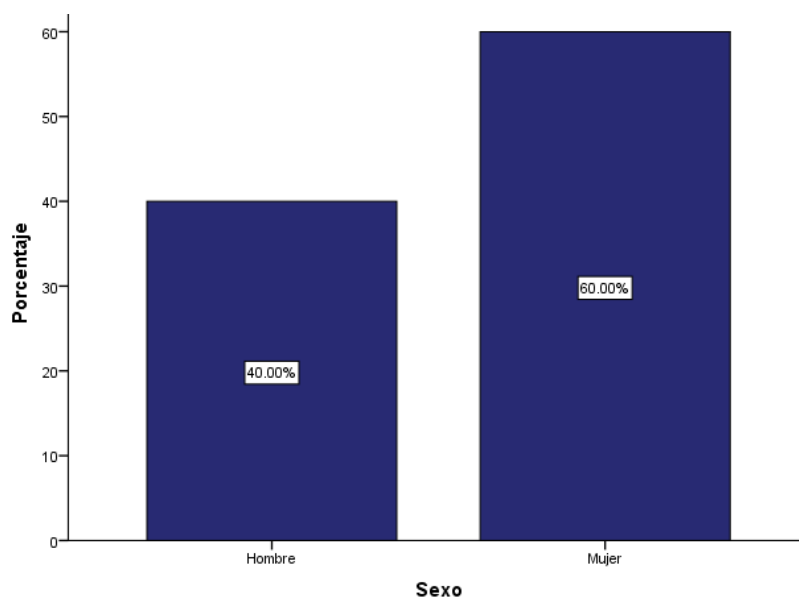


Elaboración propia con base en SPSS.

Del personal encuestado se obtuvo que el 60% es mujer y el 40% es hombre (véase figura 25).



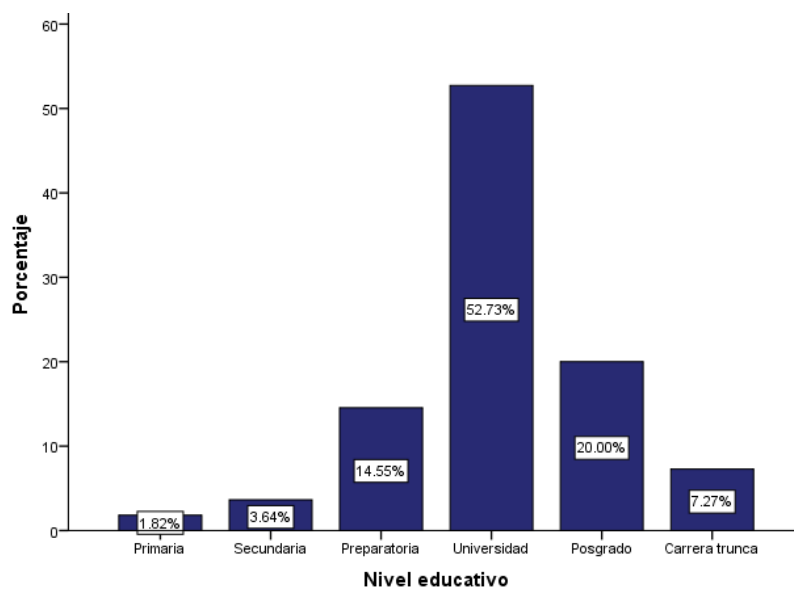
Figura 25. Sexo del encuestado.



Elaboración propia con base en SPSS.

Como se muestra en la figura 26 el 52.73% cuenta con una carrera terminada, otro 20% cuenta con algún estudio de posgrado, el 14.55% tienen estudios hasta preparatoria, el resto se distribuye entre estudios hasta secundaria, primaria y el 7.27% tiene carrera trunca.

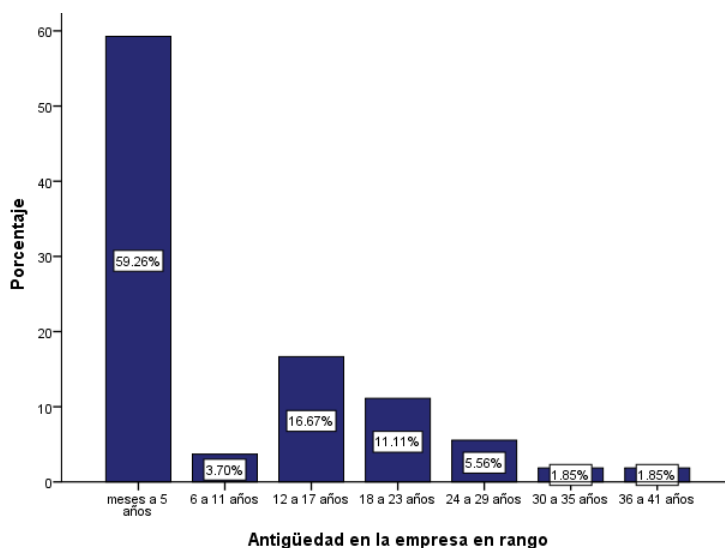
Figura 26. Nivel educativo del encuestado.



Elaboración propia con base en SPSS.

En la siguiente figura 27 se muestra la antigüedad de los encuestados, donde el 59.26% de ellos afirma tener de antigüedad entre el rango de meses de antigüedad trabajando y 1 año, el 3.70% tiene de 6 a 11 años trabajando en la empresa, el 16.67% tiene de 12 a 17 años trabajando, el 11.11% tiene entre 18 a 23 años, el 5.56% tiene de 24 a 29 años, solo el 1.85% tiene de 30 a 35 años y el 1.85% restante tiene de 36 a 41 años trabajando en la misma empresa. Esta pregunta se complementó con una que se hizo más adelante, que fue la de que puesto tiene en la empresa, y se puede concluir que la mayoría de las personas que tienen más tiempo laborando en la empresa es porque son los dueños o socios.

Figura 27. Antigüedad en la empresa.



Elaboración propia con base en SPSS.

#### 4.3 RESULTADOS DE PREGUNTAS ABIERTAS

En la primera pregunta abierta, la 107, los encuestados contestaron diferentes ideas, algunas muy distintas entre ellas, por lo que se identificaron categorías con base en las respuestas abiertas que dieron los participantes. La respuesta que más se repitió fue que utilizan el marketing y la publicidad (24 repeticiones), la siguiente respuesta fue englobada en que diseñan tarifas especiales, buena planificación de tarifas, promociones, paquetes, promociones en páginas web o en sitios como *booking*, *xpedia*, *best day*, *Facebook*, entre otros (31), otras respuestas estaban enfocadas a lo relacionado con el servicio al cliente,

mejorar su atención al cliente, ofrecer un servicio más exclusivo y/o personalizado (17), otras respuestas menos frecuentes fueron la de la labor de ventas ya sea ventas por medio de páginas como *airbnb* y *booking*, convenio con agencias, visitas a empresas (14), darle mantenimiento al hotel, mejorar las instalaciones, adecuar instalaciones a nuevos mercados (7), realizar y asistir a eventos y *blitz* (3), estudios de mercado (3), calidad (3), amenidades (2), limpieza (2), capacitación al personal (2), con una sola mención está manejo de *revenue*, *benchmarking*, monitoreo constante, ubicación, premios, SECTUR, correo electrónico, tours para dar a conocer el lugar, innovación, se vende solo por lo que no se maneja tanto redes sociales y el nuevo sistema de software de gestión de reservaciones. Véase tabla 14.

Tabla 14. Resultados de pregunta abierta 107.		
RESPUESTA	FRECUENCIA	TOTAL
Tarifas especiales/promociones/paquetes	16	31
Promociones en <i>booking</i> , <i>xpedia</i> , <i>best day</i> , páginas web	9	
Estrategia en medios digitales	1	
<i>Facebook</i> , internet	3	
Buena planificación de tarifas	2	
Marketing/publicidad	23	24
Presencia de la marca	1	
Mejor atención/servicio a los clientes	8	17
Servicios	2	
Servicio más exclusivo, personalizado	3	
Adecuar servicios	1	
Hospitalidad	1	
Servicios turísticos	1	
Programa de lealtad	1	
Venta cruzada	1	14
Labor de venta	1	
Usar <i>Airbnb</i> y <i>Booking</i> para vender	3	
Visitar agencias de viajes	1	
Agencias de viajes en línea	1	
Agencias de <i>tours</i>	1	
<i>e-commerce</i>	1	
Cooperación en agencias de hospedaje	1	
Visitas a empresas y mercados	2	
Contacto con empresas que ya han trabajado juntos	2	
Mantenimiento	2	7
Adecuar instalaciones a nuevo mercado	1	
Mejorar las instalaciones	3	
Imagen del hotel	1	
Estudios de mercado	3	3
<i>Blitz</i>	1	3
Eventos	2	

Calidad	3	3
Amenidades	2	2
Limpieza	2	2
Adecuar personal/capacitación	2	2
Manejo de <i>revenue</i>	1	1
Benchmarking	1	1
Monitoreo constante	1	1
Ubicación	1	1
Premios	1	1
SECTUR	1	1
Correo electrónico	1	1
Tours para dar a conocer el lugar	1	1
Innovación	1	1
Se vende solo/no se maneja tanto redes sociales	1	1
Nuevos sistemas de software de gestión de reservaciones	1	1
Elaboración propia.		

Cabe mencionar que no todos los encuestados contestaron a todas las preguntas abiertas, y que algunos (la mayoría) dio distintas respuestas, no solo una.

En la segunda pregunta abierta se obtuvieron 47 respuestas de que Si se consideraban competitivos, solo 1 contestó que no y hubo 7 datos faltantes. Véase la tabla 15.

Las principales respuestas fueron enfocadas a los servicios (22), ya sea mejorar los servicios, calidad en el servicio, atención personalizada, innovación en calidad de servicio, entre otros, otras respuestas fueron los precios accesibles, competitivos, precios más económicos (11), todo lo que tiene que ver con las instalaciones, ya sea mejorarlas, que ofrecen suficientes habitaciones o habitaciones con diseños únicos y cómodas (12), la ubicación y vista del hotel (13), únicos en lo que ofrecen, tienen un concepto diferente a lo común, tienen aspectos competitivos que los demás no que los hacen competir con hoteles más grandes (7), tiene buena ocupación, cuenta con bastantes clientes, tiene buenos canales de ventas, se consideran líderes en ventas (6), experiencia en el mercado, antigüedad y tradición del lugar (5), capacitación de personal (2), ofrecen productos de calidad y productos de vino (2), las siguientes respuestas fueron menos frecuentes ya que solo tuvieron 1 mención como fé de que todo va a seguir marchando como ha estado marchando, capacitación del personal, buena estancia, se encuentran bien posicionados en el gusto del viajero, es un hotel nuevo, cumplen con los requisitos, tiene múltiples áreas, capacidad múltiple, por su estructura, trabajan bajo un esquema de mejora continua,

seguridad, reconocimiento de *tripadvisor*, estrategia, promete muchas cosas, la propiedad tiene buena estética, tiene buena relación la calidad con el precio y por los comentarios de la gente.

Tabla 15. Resultados de pregunta abierta 108.		
RESPUESTA	FRECUENCIA	TOTAL
Si	47	
No	1	
No contestaron	7	
Mejores instalaciones	2	
Instalaciones	5	
Suficientes habitaciones	1	
Habitaciones con 3 camas (únicos)	1	12
Diseño único	1	
Diseño de las habitaciones	1	
Comodidad al cliente	1	
Precios accesibles/competitivos	10	
Precios más económicos	1	11
Únicos en lo que ofrecen	2	
Concepto diferente a lo común	1	
Ofrece servicio diferente: tranquilidad y espiritualidad	1	
Único hotel con esa estructura (burbuja) en norte y Centro América	1	7
Tiene aspectos competitivos que la competencia no	1	
Tiene características peculiares que le permiten competir con hoteles más grandes		
Tiene buena ocupación	1	
Cuenta con bastantes clientes	2	
Canales de venta	1	5
Son líderes en ventas	1	
Mantienen una buena afluencia de turistas todo el año	1	
Experiencia en el mercado/antigüedad	4	5
Tradición del lugar	1	
Personal adecuado	1	2
Mayor capacitación del personal	1	
Productos de calidad	1	2
Productos de vino	1	
Todo va a marchar bien como ha estado marchando	1	1
Buena estancia	1	1
Cumplen con los requisitos	1	1
Múltiples áreas	1	1
Capacidad múltiple	1	1
Por su estructura	1	1

Comentarios de la gente	1	1
Se encuentran posicionados en el gusto del viajero de negocios y placer	1	1
Hotel nuevo	1	1
Trabajan bajo un esquema de mejora continua	1	1
Seguridad	1	1
5 años de reconocimiento por <i>Tripadvisor</i>	1	1
Estrategia	1	1
Promete muchas cosas	1	1
Se aprecia mucho la estética de la propiedad	1	1
Relación calidad-precio	1	1
Elaboración propia.		

Como se puede observar en la tabla 16 en la última pregunta abierta la respuesta que más se repitió fue la relacionada con los servicios, mejor servicio al cliente, atención personalizada, calidad en el servicio, entre otros (27), tarifas especiales, precios competitivos, promociones, entre otras cosas relacionados con los precios (14), mejoras en habitaciones, remodelaciones, habitaciones cómodas (9), capacitación e innovación (5), hacerse amigos del cliente, escuchar sus opiniones (5), ubicación (3), cuentan con restaurante (3), limpieza (3), monitorear la plaza, sondeo de mercado, investigación de mercado (3), acondicionamiento de las instalaciones (3), labor de venta (2), mantenimiento (2), ofrecen servicios únicos (2), mejor continua (2), las demás fueron de una sola mención *benchmarking*, *revenue*, trato especial a compañías de larga estancia, hotel muy tranquilo, checar su posicionamiento, trabajar constantemente en nuevos proyectos, participación activa en eventos nacionales e internacionales, comodidad, mejora en publicidad, adaptación del mercado, ofrecen servicios únicos, cortesías de la cervecería, descuentos para restaurante, *lobbie*, ayudan a crecer hoteles y vinícolas, trabajar en equipo y conjunto, mejoras de amenidades, actividades con clientes, más páginas web, alianzas con proveedores del sector, nuevo software que optimiza las reservaciones, potencializar servicios adicionales, hacer las cosas con cariño y satisfacer a los huéspedes.

Tabla 16. Resultado de pregunta abierta 109.		
RESPUESTA	FRECUENCIA	TOTAL
Servicios	2	
Mejor servicio al cliente	12	
Trato al cliente	2	
Atención personalizada	6	27
Amabilidad	1	
Calidad del servicio	2	
Parámetros de calidad y servicio agregado	2	
Tarifas especiales	1	
Mejoras en precios	1	
Promociones	2	
Maximización de tarifa	1	13
Precios competitivos	6	
Tarifas adecuadas	1	
Comparativo de tarifas	1	
Estrategia de precios	1	
Mejoras en habitaciones	4	
Remodelaciones continuas	2	9
Habitaciones cómodas	2	
Habitaciones con 3 camas	1	
Capacitación e innovación continua	1	
Cursos, capacitación, actualizaciones	3	5
Capacitación en servicio al cliente	1	
Amigos del cliente	1	
Involucrarse con el cliente	1	
Crear vinculo de confianza	1	5
Escuchar opiniones de los clientes	1	
Interacción con el cliente de parte de gerente y dueño	1	
Monitorear la plaza	1	
Sondeo de mercado	1	3
Investigación de mercado cada año	1	
Ubicación	3	3
Acondicionamiento	1	
Elevadores	1	3
Cerraduras modernas	1	
Restaurante	1	
Comida muy buena	2	3
Limpieza	3	3
Limpieza	2	2
Labor de venta	1	
Llamadas a clientes en cartera	1	2
Mantenimiento	2	2
Ofrecer lo que los demás no ofrecen	1	1
Benchmarking	1	1
Revenue	1	1
Trato especial a compañías de larga estancia	1	1
Hotel muy tranquilo	1	1
Checar la posición, saber si están a la	1	1

vanguardia de lo que el cliente quiere en servicios		
Trabajar constantemente en nuevos proyectos y propuestas para la retención de clientes y la captación de nuevos mercados	1	1
Participación activa y constante en eventos nacionales e internacionales del sector turístico en los ámbitos reuniones, gastronómico, bodas destino, de negocios y placer	1	1
Comodidad	1	1
Mejora en publicidad	1	1
Adaptación al mercado	1	1
Se ofrecen ciertos servicios con los que otros establecimientos no cuentan	1	1
Cortesías por cervecería	1	1
Descuentos para el restaurante	1	1
Lobbie	1	1
Ayudan a crecer hoteles más pequeños	1	1
Asociación de hoteles, información entre ellos	1	1
Transporte con hoteles y vinícolas	1	1
Trabajar en equipo y conjunto	1	1
Mejora continua	1	1
Mejoras de amenidades	1	1
Actividades con clientes	1	1
Más páginas web	1	1
Mejora continua	1	1
Alianzas con proveedores del sector	1	1
Nuevo software que optimiza las reservaciones	1	1
Potencializar servicios adicionales como masajes o transportación, guía de recomendaciones y mejorar la facilidad del huésped para reservar	1	1
Hacer las cosas con cariño, los negocios son para atenderlos como una familia	1	1
Satisfacción a los huéspedes	1	1
Elaboración propia.		

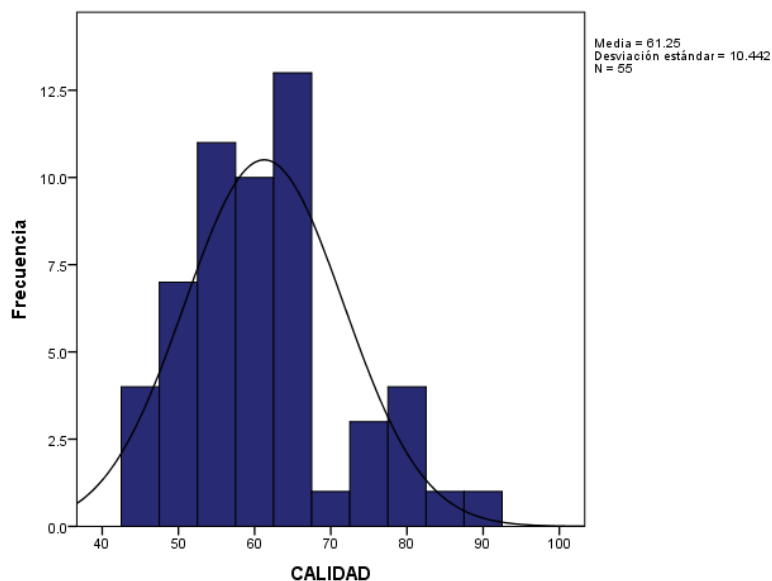


#### 4.4 ANÁLISIS DESCRIPTIVOS

Para describir las variables de los índices creados se usó la distribución de frecuencias para conocer cómo se comportan los datos.

En el histograma de la figura 28 se puede observar que la simetría que muestra la variable calidad es asimétrica positiva, ya que el valor de la media es 61.25, el valor de la mediana es 60 y la moda es 66.

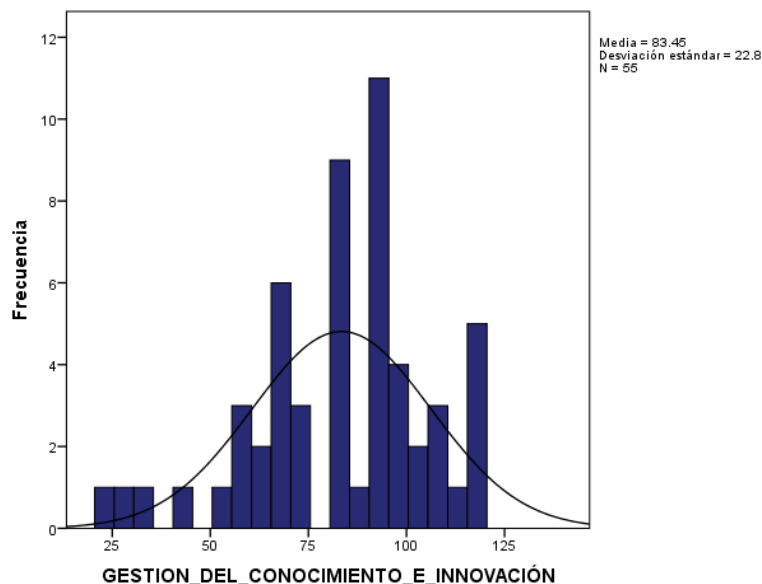
Figura 28. Histograma de la variable calidad.



Elaboración propia con base en SPSS.

En la variable gestión del conocimiento e innovación la media es de 83.45, la mediana es de 85 y la moda es de 68, por lo que es un histograma con una asimetría negativo (véase figura 29).

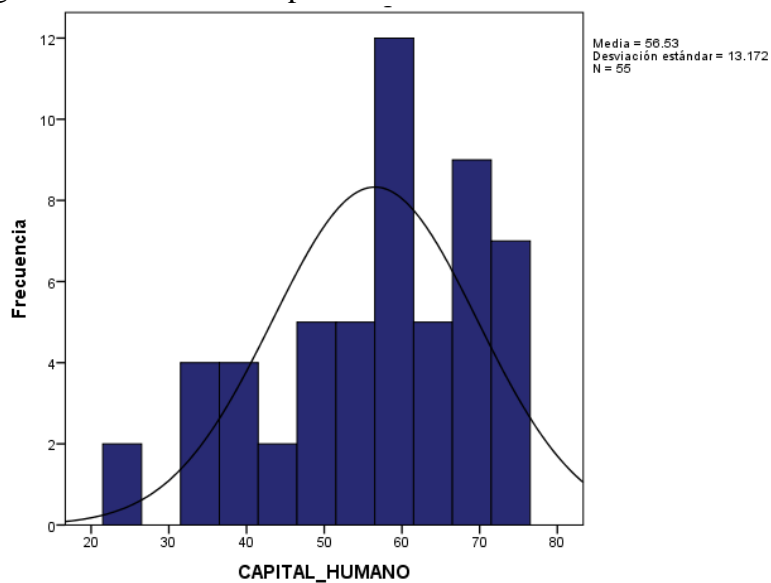
Figura 29. Histograma de la variable gestión del conocimiento e innovación.



Elaboración propia con base en SPSS.

La siguiente variable es la de capital humano, en el histograma de la figura 30 se muestra que la media es de 56.53, la mediana es de 59 y la moda es de 68, por lo que tiene una asimetría negativa o a la izquierda.

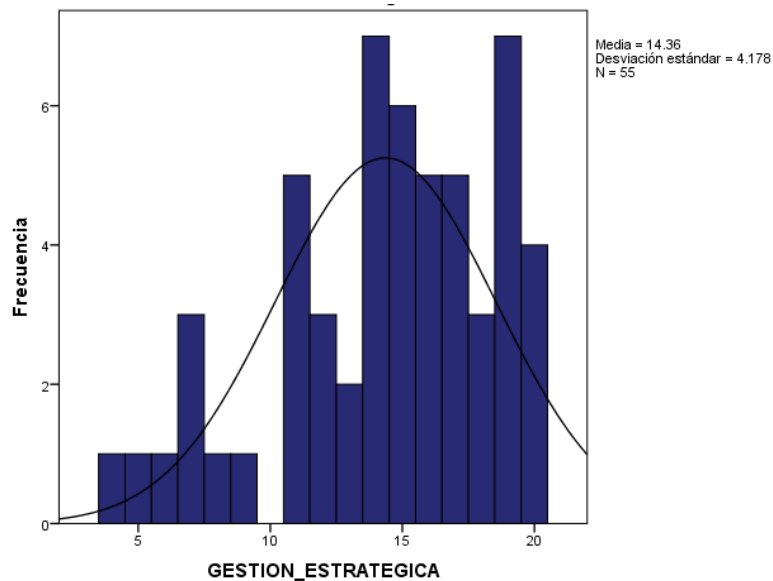
Figura 30. Histograma de la variable capital humano.



Elaboración propia con base en SPSS.

La siguiente variable es gestión estratégica, en la figura 31 se muestra que la media es de 14.36, la mediana es 15 y la moda es 14, el histograma se presenta casi de forma simétrica, ya que la cantidades casi son iguales, sin embargo, no lo son, por lo que tiene una asimetría positiva o a la derecha. Estas variables antes mencionadas son las variables independientes, que en conjunto son llamadas Factores críticos de éxito (FCE).

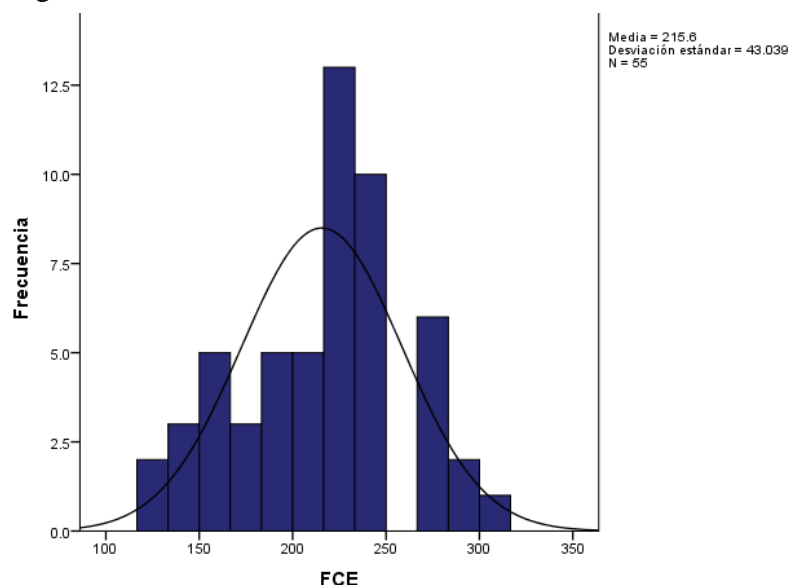
Figura 31. Histograma de la variable gestión estratégica.



Elaboración propia con base en SPSS.

El conjunto de las variables anteriores es llamado factores críticos de éxito, y si se analiza de forma descriptiva de manera conjunta se tienen los siguientes datos. La variable factores críticos de éxito fue creada por la suma de todos los factores por separado, con este dato se puede describir que la media de esta variable es de 215.60, la mediana es de 222 y la moda es de 222, por lo que en el histograma de la figura 32 de forma general se puede observar que tiene una asimetría negativa o a la izquierda.

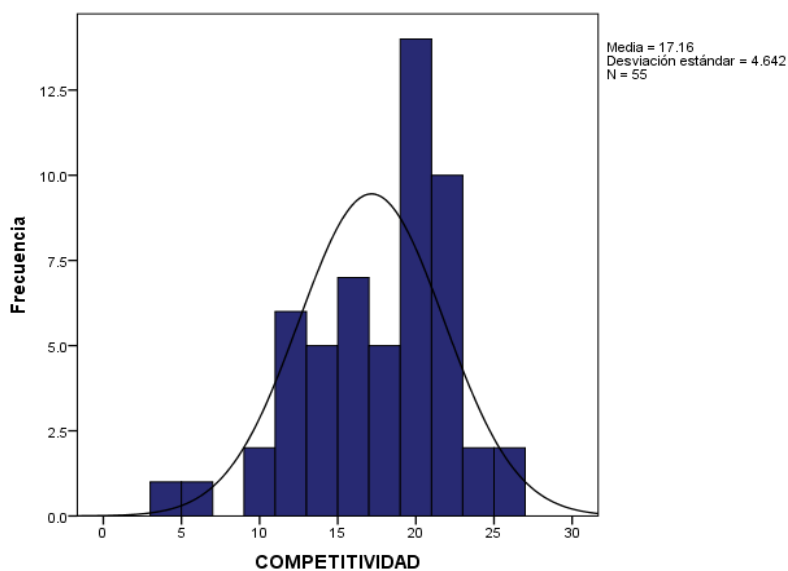
Figura 32. Histograma de la variable factores críticos de éxito.



Elaboración propia con base en SPSS.

La última variable es la dependiente llamada competitividad está conformada por la suma de la variable rentabilidad y posicionamiento en el mercado, donde la media es de 17.16, la mediana es de 19 y la moda es de 20, esta asimetría es de tipo negativo o a la izquierda, como se puede observar en el histograma de la figura 33.

Figura 33. Histograma de la variable competitividad.

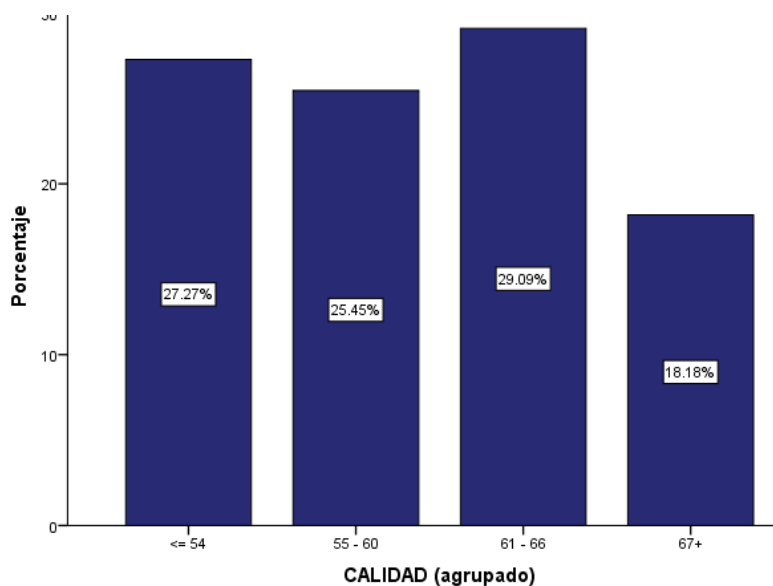


Elaboración propia con base en SPSS.

#### 4.4.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Como objetivo específico de la investigación está el caracterizar la variable dependiente llamada competitividad y la independiente llamada factores críticos de éxito y sus variables que la conforman, se aplicó la agrupación por cuartiles de las variables creadas y se obtuvieron los siguientes datos. La primera variable creada es la calidad, al crear esta variable se estableció un índice que iba del valor mínimo 0 (0=No usan la calidad) y el valor máximo es 99 (99=Máximo uso de la calidad), este índice se creó por medio de la suma de cada una de las preguntas de la variable calidad de la encuesta, donde las opciones de respuesta iba desde Nunca=0 a Siempre=4. En la figura 34 se observa que por medio de los cuartiles se puede explicar que el 27.27% de los hoteles encuestados de Ensenada y el valle de Guadalupe presentan un valor bajo de uso de la calidad en sus servicios, ya que tienen un puntaje <54, el 25.45% presenta un valor medio ya que tienen un puntaje entre 55 a 60, el 29.1% usa una calidad moderada ya que presentan un puntaje de 61 a 66 y solo el 18.18% presenta un puntaje alto de uso de calidad en sus servicios ya que presentan un puntaje de 67+. Se puede concluir que en Ensenada y el valle de Guadalupe la mayoría de los hoteles cuenta con un índice que va de bajo a moderado en el uso de la calidad en sus servicios, lo que se ve reflejado principalmente en el escaso uso de certificaciones dentro de la empresa.

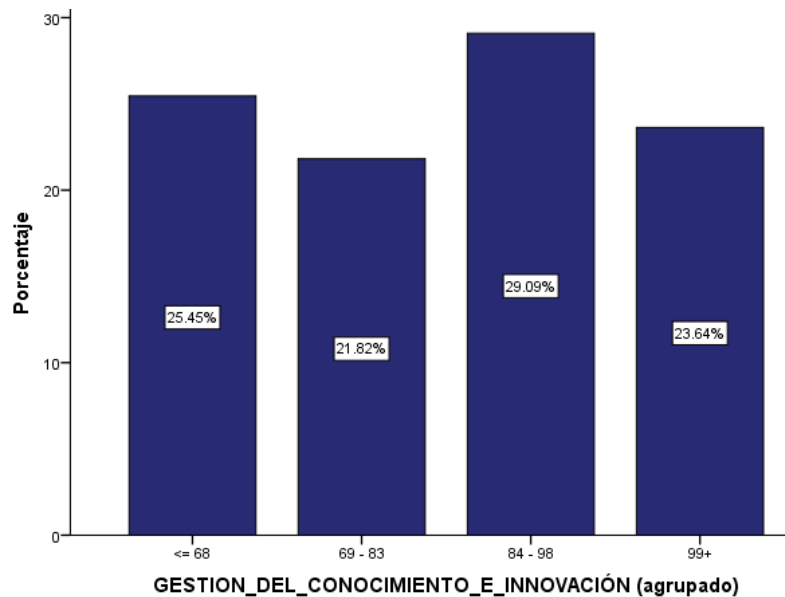
Figura 34. Variable calidad agrupada.



Elaboración propia con base en SPSS.

La segunda variable creada es la gestión del conocimiento e innovación, al crear esta variable se estableció un índice que iba del valor mínimo 0 (0=No usan la gestión del conocimiento e innovación) y el valor máximo es 104 (104=Máximo uso de la gestión del conocimiento e innovación), este índice se creó por medio de la suma de cada una de las preguntas de la variable gestión del conocimiento e innovación de la encuesta, donde las opciones de respuesta iban desde Nunca=0 a Siempre=4. En la figura 35 se observa que por medio de los cuartiles se puede explicar que el 25.45% de los hoteles encuestados de Ensenada y el valle de Guadalupe presentan un valor bajo de uso de la gestión del conocimiento e innovación, ya que tienen un puntaje <68, el 21.82% presenta un valor medio ya que tienen un puntaje entre 69 a 83, el 29.1% hace uso de la gestión del conocimiento e innovación de forma moderada ya que presentan un puntaje de 84 a 98 y el 23.64% presenta un puntaje alto de uso de gestión del conocimiento e innovación en la empresa ya que presentan un puntaje de 99+. Se concluye que los índices están distribuidas casi de forma iguales en los 4 rangos, por lo que no se presenta una tendencia notoria entre ellos.

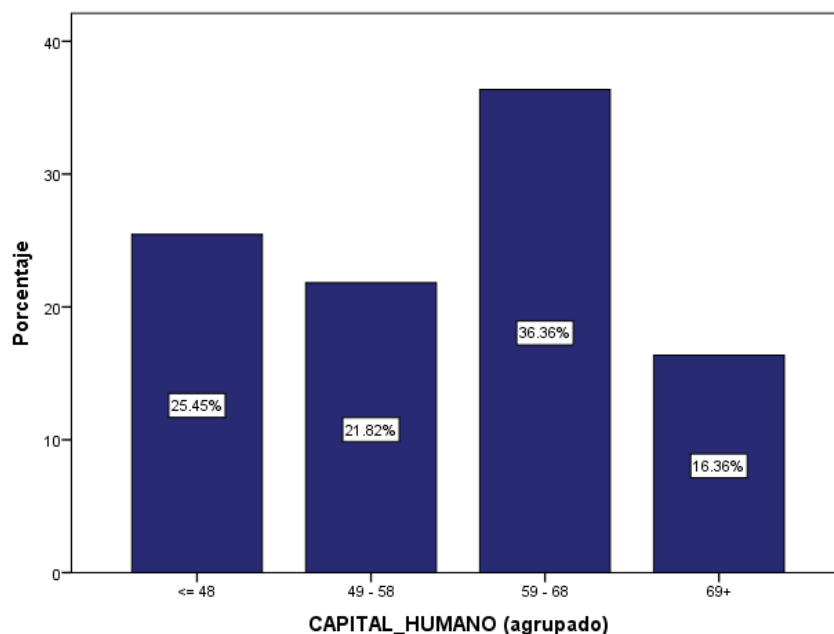
Figura 35. Variable gestión del conocimiento e innovación agrupada.



Elaboración propia con base en SPSS.

La tercera variable creada es el capital humano, al crear esta variable se estableció un índice que iba del valor mínimo 0 (0=Bajo índice de uso del capital humano) y el valor máximo es 76 (76=Máximo índice de uso del capital humano), este índice se creó por medio de la suma de cada una de las preguntas de la capital humano de la encuesta, donde las opciones de respuesta iba desde Nunca=0 a Siempre=4. En la figura 36 se observa que por medio de los cuartiles se puede explicar que el 25.45% de los hoteles encuestados de Ensenada y el valle de Guadalupe presentan un valor bajo de índice de capital humano ya que tienen un puntaje <48, el 21.82% presenta un valor medio ya que tienen un puntaje entre 49 a 58, el 36.36% hace uso del capital humano de forma moderada ya que presentan un puntaje de 59 a 68 y el 16.36% presenta un puntaje alto de uso de capital humano en la empresa ya que presentan un puntaje de 69+.

Figura 36. Variable capital humano agrupada.

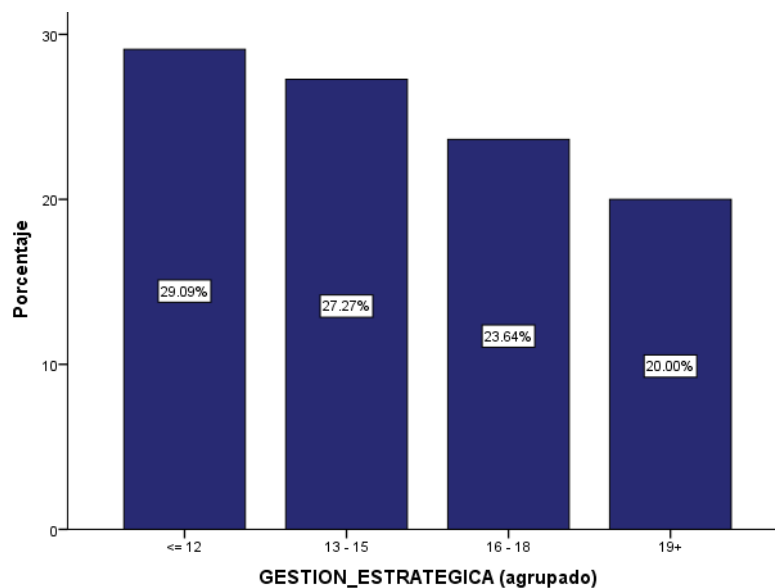


Elaboración propia con base en SPSS.

La cuarta variable creada es la gestión estratégica, al crear esta variable se estableció un índice que iba del valor mínimo 0 (0=Bajo índice de uso del gestión estratégica) y el valor máximo es 20 (20=Máximo índice de gestión estratégica), este índice se creó por medio de la suma de cada una de las preguntas de la variable gestión estratégica de la

encuesta, donde las opciones de respuesta iba desde Nunca=0 a Siempre=4. En la figura 37 se observa que por medio de los cuartiles se puede explicar que el 29.09% de los hoteles encuestados de Ensenada y el Valle de Guadalupe presentan un valor bajo de índice de gestión estratégica ya que tienen un puntaje <12, el 27.27% presenta un valor medio ya que tienen un puntaje entre 13 a 15, el 23.64% hace uso del gestión estratégica de forma moderada ya que presentan un puntaje de 16 a 18 y el 20% presenta un puntaje alto de uso de gestión estratégica en la empresa ya que presentan un puntaje de 19+.

Figura 37. Variable gestión estratégica.



Elaboración propia con base en SPSS.

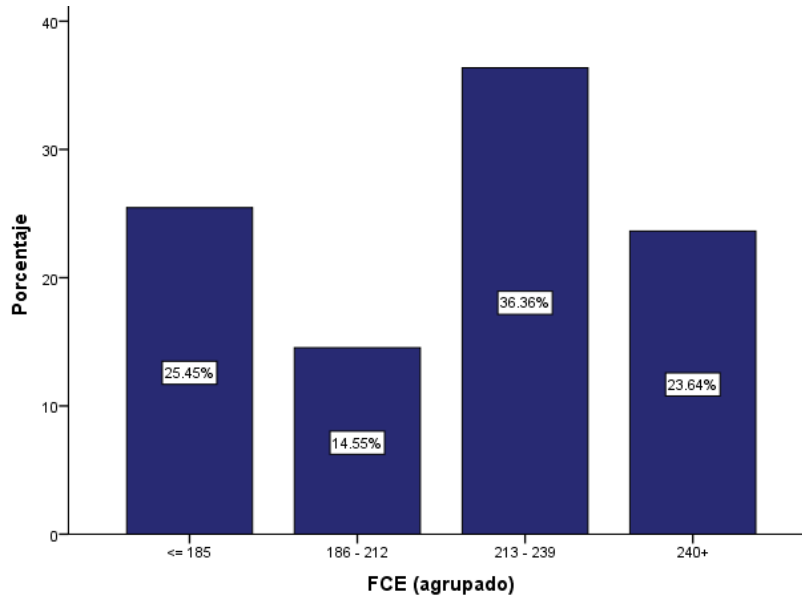
Estas cuatro variables forman la variable independiente denominada Factores críticos de éxito que a continuación se analizó de forma conjunta.

La variable independiente creada son los factores críticos de éxito, al crear esta variable se estableció un índice que iba del valor mínimo 0 (0=Bajo índice de uso de FCE) y el valor máximo es 319 (319=Máximo índice de FCE), este índice se creó por medio de la suma de cada uno de los totales de las variables por separadas que conforman los FCE. En la figura 38 se observa que por medio de los cuartiles se puede explicar que el 25.45% de los hoteles encuestados de Ensenada y el valle de Guadalupe presentan un valor bajo de



índice de FCE ya que tienen un puntaje <185, el 14.55% presenta un valor medio ya que tienen un puntaje entre 186 a 212, el 36.36% hace uso de los FCE de forma moderada ya que presentan un puntaje de 213 a 239 y el 23.64% presenta un puntaje alto de uso de FCE en la empresa ya que presentan un puntaje de 240+.

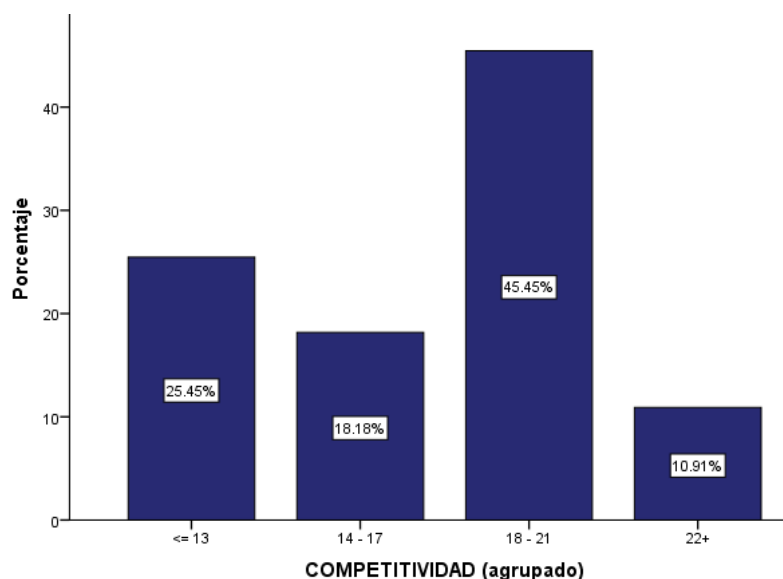
Figura 38. Variable Factores críticos de éxito agrupado.



Elaboración propia con base en SPSS.

La variable dependiente es la competitividad, al crear esta variable se estableció un índice que iba del valor mínimo 0 (0=Bajo índice de competitividad) y el valor máximo es 30 (30=Máximo índice de competitividad), este índice se creó por medio de la suma de cada uno de los totales de las variables por separadas que conforman la variable competitividad. En la figura 39 grafica se observa que por medio de los cuartiles se puede explicar que el 25.45% de los hoteles encuestados de Ensenada y el valle de Guadalupe presentan un valor bajo de índice de competitividad ya que tienen un puntaje <13, el 18.18% presenta un valor medio ya que tienen un puntaje entre 14 a 17, el 45.45% presenta una competitividad de forma moderada ya que tienen un puntaje de 18 a 21 y solo el 10.91% presenta un puntaje alto de competitividad en la empresa ya que presentan un puntaje de 22+.

Figura 39. Variable competitividad agrupada.



Elaboración propia con base en SPSS.

#### **4.4.2 RESULTADO DE ANÁLISIS DE NORMALIDAD, LINEALIDAD Y MULTICOLINEALIDAD DE LAS VARIABLES**

En los datos para generar el análisis de normalidad, linealidad y multicolinealidad de los datos, se calcularon por medio de la variable independiente que son los FCE y la dependiente que es la Competitividad, como se muestra en la siguiente tabla. Como se tiene una muestra mayor a 50, se tomará en cuenta el resultado de *Kolmogorov-Smirnov*, donde la significancia deberá ser mayor a .05 para aceptar la hipótesis nula, y poder confirmar que los datos se comportan de una forma normal. Como se puede mostrar en la siguiente tabla, la variable FCE si se presenta de una manera normal, ya que la significancia es mayor a .05, sin embargo la competitividad no lo es, ya que da una significancia de .001. Para conocer un poco el comportamiento de la variable independiente (FCE) y el comportamiento de las dimensiones que la conforman, en la siguiente tabla se puede ver el resultado desglosado con sus respectivas dimensiones. Donde principalmente la dimensión capital humano y gestión del conocimiento son las que se comportan de forma normal, sin embargo, la calidad y la gestión estratégica no. Véase las tablas 17 y 18, así como las figuras de la 40 a la 45.

Tabla 17. Pruebas de normalidad de FCE y Competitividad.						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
FCE	.095	55	.200*	.973	55	.263
Competitividad	.163	55	.001	.940	55	.009

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.  
a. Corrección de significación de Lilliefors.

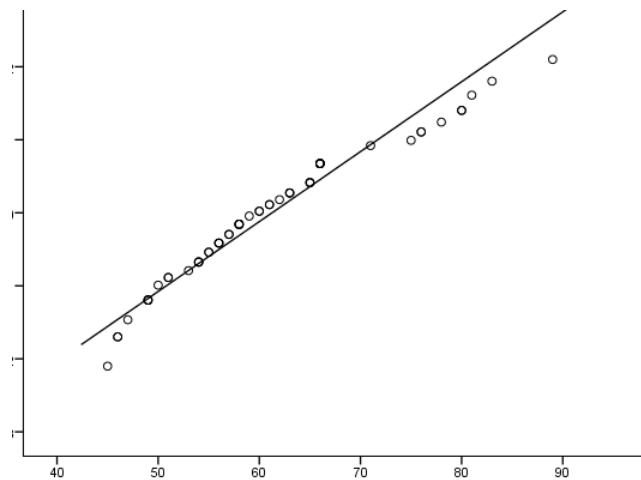
Elaboración propia con base en SPSS.

Tabla 18. Pruebas de normalidad de FCE por separado.						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Calidad	.143	55	.007	.949	55	.021
Gestión del conocimiento e innovación	.112	55	.084	.959	55	.059
Capital humano	.114	55	.071	.948	55	.020
Gestión estratégica	.138	55	.011	.934	55	.005
Competitividad	.163	55	.001	.940	55	.009

a. Corrección de significación de Lilliefors.

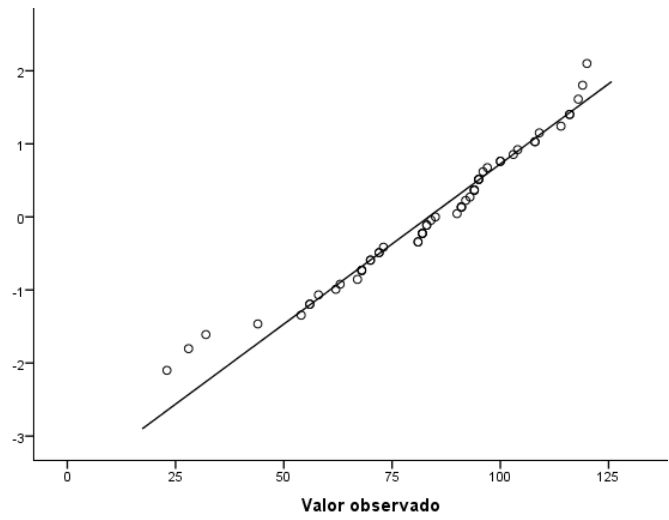
Elaboración propia con base en SPSS.

Figura 40. Gráfico QQ normal de la variable Calidad.



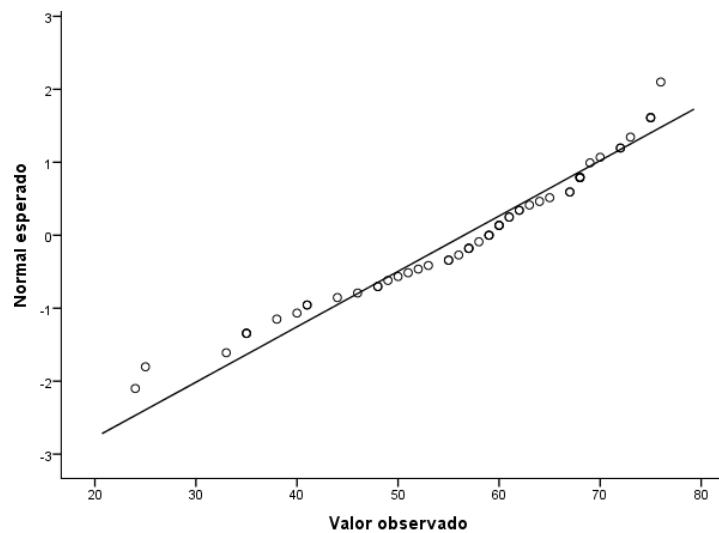
Elaboración propia con base en SPSS.

Figura 41. Gráfico QQ normal de la variable gestión del conocimiento e innovación.



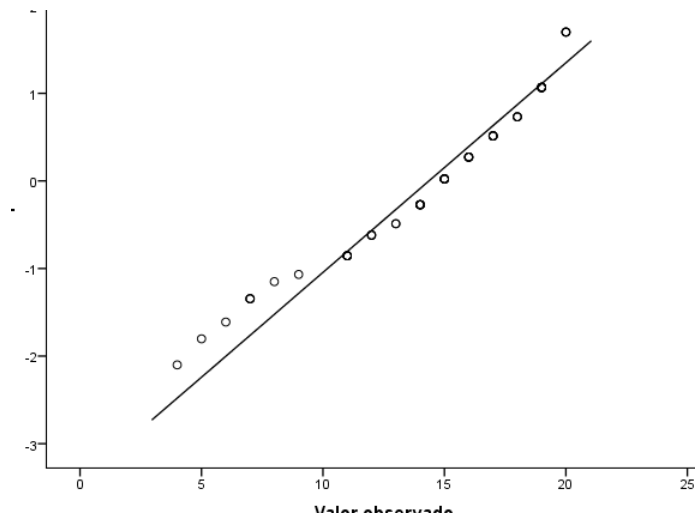
Elaboración propia con base en SPSS.

Figura 42. Gráfico QQ normal de la variable Capital Humano.



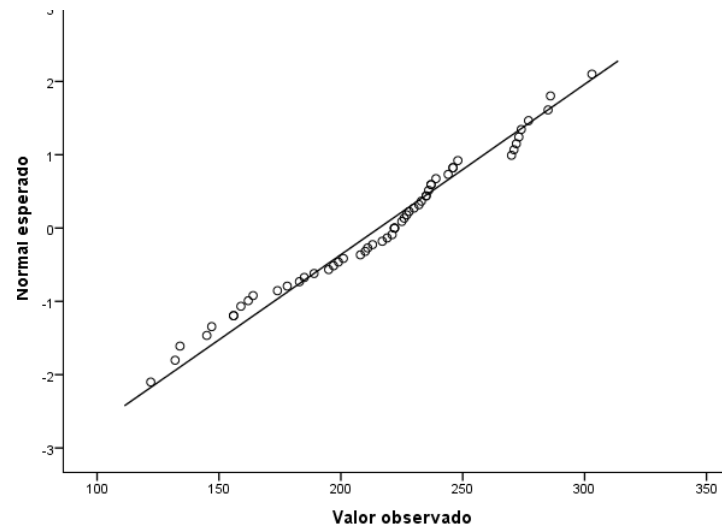
Elaboración propia con base en SPSS.

Figura 43. Gráfico QQ normal de la variable gestión estratégica.



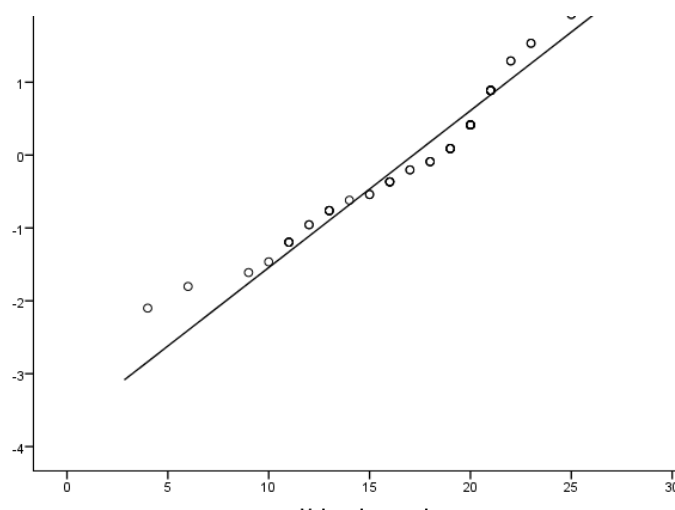
Elaboración propia con base en SPSS.

Figura 44. Gráfico QQ normal de la variable FCE.



Elaboración propia con base en SPSS.

Figura 45. Gráfico QQ normal de la variable competitividad.



Elaboración propia con base en SPSS.

Después de ver la normalidad de las variables, se aplicó la prueba de correlación, para observar cuanta relación tienen entre ellas. En las siguientes tablas se observan los resultados. Primeramente se hizo la correlación de los factores críticos de éxito por separado, para conocer cuanta relación tienen entre ellos y cuanta relación tienen con la variable dependiente llamada competitividad. En las tablas 19 y 20 se pueden observar la correlación de Pearson donde todos los factores tienen una relación positiva, media y significativa entre ellos, la calidad tiene una relación significativa, positiva media con la gestión del conocimiento ya que  $r=.535^{**}$ ,  $p=0.000$ , la calidad también se relaciona de la misma forma con el capital humano con una  $r=.451^{**}$ ,  $p=0.001$ , también se relaciona con la gestión estratégica con una  $r=.508^{**}$  y  $p=.000$ , sin embargo no se relaciona con la variable competitividad. La gestión del conocimiento se relaciona significativamente fuerte y de forma positiva con la variable capital humano ya que presenta una  $r=.709^{**}$ ,  $p=.000$  y con la gestión estratégica de  $.666^{**}$ ,  $p=.000$  y es la única variable que se relaciona con la variable competitividad que es la variable dependiente, y lo hace de una forma positiva, significativa y débilmente ya que tiene una  $r=.283^{*}$  y  $p=.036$ . La variable capital humano se relaciona de una forma significativa, positivamente y de forma media con la gestión estratégica, ya que tiene una  $r=.666^{**}$  y  $p=.000$ .

Tabla 19. Correlaciones de Pearson de la variable calidad, gestión del conocimiento e innovación, capital humano y gestión estratégica con la variable competitividad.

		<b>Calidad</b>	<b>Gestión del conocimiento e innovación</b>	<b>Capital humano</b>	<b>Gestión estratégica</b>	<b>Competitividad</b>
<b>Calidad</b>	Correlación de Pearson	1	.535**	.451**	.508**	.080
	Sig. (bilateral)		.000	.001	.000	.559
	N	55	55	55	55	55
<b>Gestión del Conocimiento e innovación</b>	Correlación de Pearson	.535**	1	.709**	.576**	.283*
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.036
	N	55	55	55	55	55
<b>Capital humano</b>	Correlación de Pearson	.451**	.709**	1	.666**	.236
	Sig. (bilateral)	.001	.000		.000	.082
	N	55	55	55	55	55
<b>Gestión estratégica</b>	Correlación de Pearson	.508**	.576**	.666**	1	-.030
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.829
	N	55	55	55	55	55
<b>Competitividad</b>	Correlación de Pearson	.080	.283*	.236	-.030	1
	Sig. (bilateral)	.559	.036	.082	.829	
	N	55	55	55	55	55
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).						
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).						
Elaboración propia con base en SPSS.						

Tabla 20. Correlaciones de Spearman de la variable calidad, gestión del conocimiento e innovación, capital humano y gestión estratégica con la variable competitividad.

			<b>Calidad</b>	<b>Gestión del conocimiento e innovación</b>	<b>Capital humano</b>	<b>Gestión estratégica</b>	<b>Competitividad</b>
Rho de Spearman	<b>Calidad</b>	Coefficiente de correlación	1.000	.478**	.416**	.457**	.051
		Sig. (bilateral)		.000	.002	.000	.711
		N	55	55	55	55	55
	<b>Gestión del Conocimiento e innovación</b>	Coefficiente de correlación	.478**	1.000	.706**	.605**	.173

		Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.206
		N	55	55	55	55	55
	<b>Capital humano</b>	Coeficiente de correlación	.416**	.706**	1.000	.665**	.204
		Sig. (bilateral)	.002	.000		.000	.136
		N	55	55	55	55	55
	<b>Gestión estratégica</b>	Coeficiente de correlación	.457**	.605**	.665**	1.000	-0.016
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.910
		N	55	55	55	55	55
	<b>Competitividad</b>	Coeficiente de correlación	.051	.173	.204	-.016	1.000
		Sig. (bilateral)	.711	.206	.136	.910	
		N	55	55	55	55	55
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).							
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).							
Elaboración propia con base en SPSS.							

A pesar de que las variables por separado muestran con correlaciones, se obtuvo que al analizar la variable dependiente con la independiente, no se muestra una correlación significativa, ya que la  $p > 0.05$  como se muestra en la tabla 21 y 22.

Tabla 21. Correlación de Pearson de la variable FCE y competitividad.			
<b>Correlaciones</b>			
FCE	Correlación de Pearson	1	.239
	Sig. (biliteral)		.079
	N	55	55
Competitividad	Correlación de Pearson	.239	1
	Sig. (biliteral)	.079	
	N	55	55
Elaboración propia con base en SPSS.			



Tabla 22. Correlación de Spearman de la variable FCE y competitividad.				
<b>Correlaciones</b>				
			FCE	Competitividad
Rho de Spearman	FCE	Coefficiente de correlación	1.000	.182
		Sig. (biliteral)		.184
		N	55	55
	Competitividad	Coefficiente de correlación	.182	1.000
		Sig. (biliteral)	.184	
		N	55	55
Elaboración propia con base en SPSS.				

A manera de explorar los datos y al momento de revisar la base de datos, se pudieron deducir que se encontraron algunos datos atípicos, por lo que se prosiguió a eliminar para explorar como mejoraban los resultados. Los casos que se eliminaron fueron 6, dejando una muestra de 49 hoteles encuestados. Los casos eliminados fueron el 6, 7, 8, 18, 42 y 49 que corresponde a los hoteles Lucerna, Posada Don Fernando, City Express, Villa Marina, Hacienda Valle Guadalupe y Maglén Resort.

Con este ajuste se volvieron a aplicar las pruebas de normalidad de las variables, que se muestran en la tabla 23 y 24, donde se puede apreciar que no hubo cambio significativo en la prueba de normalidad de las variables.

Tabla 23. Pruebas de normalidad sin datos atípicos de FCE y competitividad.						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
FCE	.107	49	.200*	.966	49	.173
Competitividad	.174	49	.001	.919	49	.002
*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.						
a. Corrección de significación de Lilliefors.						
Elaboración propia con base en SPSS.						

Tabla 24. Pruebas de normalidad sin datos atípicos de FCE por separado.						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Calidad	.128	49	.043	.956	49	.062
Capital humano	.119	49	.078	.948	49	.030
Gestión estratégica	.147	49	.010	.936	49	.010
Gestión del conocimiento e innovación	.121	49	.072	.957	49	.069
Competitividad	.174	49	.001	.919	49	.002
a. Corrección de significación de Lilliefors.						
Elaboración propia con base en SPSS.						

Sin embargo, al momento de volver a correr el estadístico de SPSS para generar las correlaciones, en este si hubo cambio significativo. En la tabla 20 se puede observar que la variable factores críticos de éxito y la variable competitividad si tienen relación significativa, positiva y media o moderada, ya que tienen una  $r=.417^{**}$  y  $p=.003$ .

Tabla 25. Correlación de Pearson de la variable FCE y competitividad sin datos atípicos.			
FCE	Correlación de Pearson	1	.417**
	Sig. (biliteral)		.003
	N	49	49
Competitividad	Correlación de Pearson	.417**	1
	Sig. (biliteral)	.003	
	N	49	49
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			
Elaboración propia con base en SPSS.			

Tabla 26. Correlación de Spearman de la variable FCE y competitividad sin datos atípicos.				
		FCE	Competitividad	
Rho de Spearman	FCE	Coefficiente de correlación	1.000	.341*
		Sig. (biliteral)		.017
		N	49	49
	Competitividad	Coefficiente de correlación	.341*	1.000
		Sig. (biliteral)	.017	
		N	49	49
*. La correlación es significativa en el nivel 0,5 (bilateral).				
Elaboración propia con base en SPSS.				

Para cumplir un objetivo de investigación se analizó la variable factores críticos de éxito por separado, respecto a la variable competitividad y el resultado se muestra en la tabla 27. Las variables calidad y gestión estratégica no tienen una correlación significativa con la competitividad, ya que presentan un resultado de  $p < 0.05$ . Las variables que si presentan una correlación significativa de  $r$  de Pearson con la competitividad son la gestión del conocimiento y el capital humano. La variable gestión del conocimiento tiene una relación positiva, significativa y moderada ya que presenta una  $r = .438^{**}$  y  $p = .002$ , así como el capital humano tiene una correlación positiva, moderada y significativa, su  $r = .395^{**}$  y  $p = .005$ .

Tabla 27. Correlaciones de Pearson de la variable calidad, gestión del conocimiento e innovación, capital humano y gestión estratégica con la variable competitividad sin datos atípicos.						
		<b>Calidad</b>	<b>Gestión del conocimiento e innovación</b>	<b>Gestión estratégica</b>	<b>Capital humano</b>	<b>Competitividad</b>
<b>Calidad</b>	Correlación de Pearson	1	.539**	.500**	.428**	.174
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.002	.232
	N	49	49	49	49	49
<b>Gestión del Conocimiento e innovación</b>	Correlación de Pearson	.539**	1	.538**	.680**	.438**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.002
	N	49	49	49	49	49
<b>Gestión estratégica</b>	Correlación de Pearson	.500**	.538**	1	.624**	.161
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.270
	N	49	49	49	49	49
<b>Capital humano</b>	Correlación de Pearson	.428**	.680**	.624**	1	.395**
	Sig. (bilateral)	.002	.000	.000		.005
	N	49	49	49	49	49
<b>Competitividad</b>	Correlación de Pearson	.174	.438**	.161	.395**	1
	Sig. (bilateral)	.232	.002	.270	.005	
	N	49	49	49	49	49
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).						
Elaboración propia con base en SPSS.						

Con esto se puede concluir que con la muestra que se obtuvo de 49 hoteles en la ciudad de Ensenada y el valle de Guadalupe, la variable independiente FCE y la variable dependiente competitividad tienen una correlación positiva-débil, por lo que cuando la variable FCE aumenta la variable competitividad también lo hace. A su vez, los factores que más correlación tienen con la variable competitividad son la gestión del conocimiento y el capital humano dentro de la empresa.

Con la finalidad de cumplir el objetivo general de la investigación que es analizar los FCE para la competitividad del sector hotelero de Ensenada y el Valle de Guadalupe se prosiguió a aplicar una regresión lineal a la variable dependiente competitividad y a la variable independiente FCE. Esta técnica estadística se utiliza para estudiar la relación entre la variable dependiente y la variable independiente y se adapta a una amplia variedad de situaciones. En la investigación social, el análisis de regresión se utiliza para predecir un amplio rango de fenómenos, desde medidas económicas hasta diferentes aspectos del comportamiento humano, y es para esto mismo que se utilizó en este estudio, para conocer el comportamiento del uso del fenómeno de los FCE y la competitividad en los hoteles.

Los resultados obtenidos del modelo de regresión lineal fueron que existe una correlación positiva, moderada y significativa entre la variable dependiente e independiente de .417 con una R<sup>2</sup> de 17.4% que significa que ese es el porcentaje de explicación del modelo. La fórmula del modelo es la siguiente:

$$Y=8.256+.044x$$

Que se puede interpretar como una fórmula predictiva para conocer la competitividad de los hoteles mediante la sustitución de la variable factores críticos de éxito que está representada por x. Los resultados se muestran en las tablas 28, 29 y 30.

Tabla 28. Modelo de regresión lineal.					
Resumen de modelo <sup>b</sup>					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	.417 <sup>a</sup>	.174	.156	4.060	2.115
a. Predictores: (Constante), FCE.					
b. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD.					
Elaboración propia con base en SPSS.					

Tabla 29. Anova.						
ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	162.844	1	162.844	9.878	.003 <sup>b</sup>
	Residuo	774.788	47	16.485		
	Total	937.633	48			
a. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD.						
Elaboración propia con base en SPSS.						

Tabla 30. Coeficientes.						
Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estandar	Beta		
1	(Constante)	8.256	3.033		2.722	.009
	FCE	.044	.014	.417	3.143	.003
a. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD.						
Elaboración propia con base en SPSS.						

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

En este capítulo se abordará la interpretación de los resultados obtenidos en comparación con otros autores encontrados en la literatura, se darán a conocer los hallazgos y conclusiones que se obtuvieron con el estudio, así como las limitaciones que éste presentó y las recomendaciones a las investigaciones futuras.

### 5.1 INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

La actividad turística en la actualidad enfrenta retos y desafíos no planteados en otros tiempos; la sustentabilidad, la globalización, las nuevas tecnologías de la información, los cambios en las motivaciones y gustos de los turistas, son algunos de los nuevos paradigmas que debe de afrontar la industria. Lo cual hace que la planeación y el desarrollo turístico tengan que generar herramientas de análisis más complejas, dada su importancia económica y social, y su vinculación con los recursos patrimoniales, culturales y medioambientales que ponen en valor (Mocada, 2017).

Este estudio ha analizado la relación de los factores críticos de éxito (calidad, capital humano, gestión estratégica, gestión del conocimiento e innovación) con la competitividad del sector hotelero en Ensenada y el Valle de Guadalupe a partir del cálculo de coeficiente

de correlación. Además esta relación se ha complementado con el análisis de regresión lineal de los factores.

Con los resultados obtenidos es posible concluir que, de acuerdo al primer objetivo de determinar la incidencia de los FCE en la competitividad hotelera, considerando que la variable FCE y la competitividad se relacionan de forma directa y significativa, así como la ecuación de regresión se establece el alcance de este objetivo.

Estos resultados coinciden con los obtenidos por el modelo propuesto en la investigación de Langviniené y Daunoraviute (2015) quienes propusieron distintos factores de éxito a través de la utilización de un modelo adaptado de diferentes autores como Ballon, Azis, Laudon y Traver, Jhonson, Pigmeneur, Al-Debei y Avison, Bocken y Nakov, incluyendo en el modelo al factor de la innovación, marketing interno, propuesta de valor, gestión de relación con el cliente, empoderamiento a los trabajadores y tecnología, al finalizar el estudio llegaron a la conclusión que el éxito de un establecimiento de alojamiento se fundamenta en la creación de valor del cliente, innovaciones implementadas en los procesos del entrega del servicio y las relaciones con los socios en el sector hotelero, así como con el cliente. Este resultado también está sustentado por los autores Hernández, Sánchez y Lavín, (2014) ya que comprobaron que la generación de la ventaja competitiva está determinada en un 74% por la posesión de capacidades empresariales.

El segundo objetivo era conocer el grado de relación que tienen los FCE (calidad, capital humano, gestión estratégica, gestión del conocimiento e innovación) en la competitividad hotelera, como se ilustró en la tabla 27, todos los FCE se relacionan con la variable competitividad, aunque el porcentaje de explicación varía ( $R^2$ ), estos resultados coinciden con los resultados se coincide con el estudio de Yadegaridehkordi, Nilashi, Nizam e Ibrahim (2017) ya que en éste mencionan que el éxito de la industria hotelera está relacionada con los factores internos de la empresa como la calidad, el servicio y el recurso humano, además de otros factores que no se incluyeron en este estudio.

El estudio del autor Tisnado (2015) concuerda con las correlaciones que se dieron en este estudio, ya que encontró que los factores estrategias, capital humano, procesos, productos y servicios tiene una correlación significativa y positiva con el crecimiento de las ventas y con la rentabilidad, cabe recalcar que estas dos variables le corresponden a la variable competitividad.

De acuerdo con los autores Aguilera, González y Heredia(2010) se coincide con que la gestión del conocimiento tiene una correlación significativa ya que en su estudio de 106 empresas pequeñas de Aguascalientes en el 2010 se obtuvo una correlación de Pearson significativa, alta y positiva donde acepta la hipótesis que a mayor gestión del conocimiento, mayor competitividad. En el estudio reconoce que la competitividad, en la muestra analizada, es un factor altamente dependiente de la gestión del conocimiento.

La manera de determinar el tercer objetivo, que es la caracterización de las variables de estudio en el sector hotelero, se obtuvo que coincide con Serruto, Huarachi, Loaiza, Fernández y Holguín (2019) ya que en su estudio se pudo apreciar que el factor de éxito de mayor importancia para los gerentes era el factor de la calidad en el servicio. En esta investigación se obtuvo la misma respuesta de parte de los gerentes, sin embargo, al medir el factor que más se encontraba presente en el hotel, la calidad no fue el principal por lo que presentó una correlación baja con la competitividad en los hoteles de Ensenada. Esto nos da a entender que lo que ellos consideran para generar competitividad que es todo lo relacionado a la calidad en el servicio no la están llevando a la práctica diaria. Sin embargo, no se concuerda con la relación positiva débil del factor de los recursos humanos y el alcance de clientes a través de la intermediación turística ya que en la presente investigación esa variable fue la que mayor correlación obtuvo, por lo tanto se difiere con ellos.

En relación a los resultados obtenidos que corresponden al cuarto objetivo que se refiere a las estrategias competitivas que utilizan los hoteleros para obtener distintos niveles de desempeño empresarial, también se coincide con Serruto, Huarachi, Loaiza, Fernández y Holguín (2019), ya que indican que los factores que se relacionan muy significativamente a la satisfacción del cliente del hotel son: Instalaciones del establecimiento, la calidad del servicio, posicionamiento de mercado, tecnología, los medios y redes sociales, las respuestas obtenidas en esta investigación fueron muy similares.

## **5.2 CONCLUSIONES**

En este estudio se analizaron los factores que se relacionan con la competitividad del sector hotelero en Ensenada. Ante los resultados descritos en la sección anterior, se

puede concluir que el sector hotelero en la ciudad de Ensenada y el poblado del Valle de Guadalupe tiene un gran potencial para desarrollar ventajas competitivas y así convertirse en entidades con un desempeño competitivo reconocido por el cliente, por ende como gremio consolidar este sector económico en la región. El crecimiento de este sector está ligado a que los dueños de los hoteles estén conscientes de las demandas que cada vez son más exigentes por parte de los clientes (turistas) y cuenten con planes estratégicos que les permita responder y adaptarse a situaciones a partir de generar y consolidar ventajas competitivas que les permita posicionarse favoreciendo el crecimiento económico y competitivo del hotel.

Tomando en cuenta que el objetivo de este estudio es analizar los FCE (capital, gestión del conocimiento e innovación, capital humano y gestión estratégica) de la competitividad de las empresas hoteleras de Ensenada, Baja California, se concluye que las empresas hoteleras que posean en un nivel de desarrollo óptimo estos FCE son más competitivos en el mercado turístico, esto se ve reflejado en una mayor rentabilidad, mejor posicionamiento en el mercado y la lealtad de sus clientes, y con esto se podrá conseguir una sostenibilidad.

Sin embargo, aunque todos los FCE se relacionan, unos son más importantes que otros, se demostró que de los cuatro FCE los que más se relacionan con la competitividad son el capital humano y la gestión del conocimiento e innovación, entonces es imprescindible que los hoteleros comiencen a enfocarse de forma especial en estos dos factores, pues ello les permitirá mejorar el servicio que se ofrece, atender las necesidades y deseos a través de ofertar nuevos productos y servicios, asimismo crear mejoras en sus procesos, acciones cuyo resultado se esperaría fuese un incremento en su competitividad y consolidación en un sector de cambios continuos.

La formación gerencial es el componente principal del proceso para alcanzar a desarrollar las estrategias competitivas de las organizaciones. El papel del gerente constituye la responsabilidad fundamental de tener la capacidad de encontrar el equilibrio indispensable entre la organización y su entorno. El gerente debe llevar la gestión hacia la optimización de los recursos que están bajo su responsabilidad de todas las áreas del hotel. Por esto es de gran importancia tomar en cuenta la capacidad gerencial necesaria para



coordinar la utilización de los recursos en base a los objetivos y la función de los criterios estratégicos adecuados.

Entendida esta capacidad gerencial como la suma de competencias del personal (de alta y media gerencia), de ahí la pertinencia de un adecuado reclutamiento a partir de tener un perfil definido, además de procesos continuos de capacitación que dote al personal de habilidades para resolver con prontitud los problemas, desarrollen un enfoque predictivo que les permita anticipar fenómenos y aplicar acciones que mitiguen efectos negativos.

Los resultados de los análisis permiten inferir que la generación de ventajas competitivas está fuertemente determinada por la posesión de capacidades estratégicas, por ende es importante que las empresas se ocupen de generar ventajas competitivas sostenibles que les permitan obtener y/o reforzar una posición frente a sus competidores, esta puede resultar posible cuando se poseen algunos recursos o competencias clave que la empresa tenga en comparación con la competencia.

Con este estudio queda claro que la competitividad no es un fin, sino un medio para alcanzar el desarrollo económico del hotel, ésta es un elemento imprescindible para las grandes y pequeñas organizaciones que buscan mantener y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que actúa.

El sector turismo enfrenta todo tipo de cambios y transformaciones que se dan en el ámbito internacional, la apertura global fue y es un fenómeno de gran impacto para la actividad turística mexicana, ya que permitió a las empresas del sector posicionarse en nuevos mercados, que a su vez provocó un aumento descontrolado de la oferta internacional y con ello un decremento en la eficiencia comercial y negociadora de la hotelería mexicana (Hernández, Sánchez y Lavín, 2014).

Es por esto que es imprescindible haber identificado los factores críticos del éxito para que las organizaciones se enfoquen hacia el mayor cumplimiento de sus objetivos, que potencien la transformación de los comportamientos individuales de los miembros de la empresa para obtener los objetivos propuestos.

Citando a los autores Aguilera, González y Heredia (2010) la gestión del conocimiento es hoy por hoy probablemente la mayor fuente de ventaja competitiva de las organizaciones empresariales y quizás de las naciones. A este concepto se han enfocado académicos, consultores, investigadores, empresarios y funcionarios a fin conocerlo con el

interés de detonar la generación de riqueza en sus organizaciones y es que la riqueza podría provenir de la gestión del conocimiento hasta en un 97%, cuando todavía hace una o dos décadas era la capacidad industrial el factor de mayor influencia en este proceso.

En tal sentido, el empresario y/o gerente hotelero debe de tener en cuenta los recursos tangibles con los que cuenta al momento de diseñar las estrategias que utilizará para competir con éxito en el mercado, por lo que se deben de valorar los recursos que no poseen para ampliar las estrategias en un futuro y gestionarlos favorablemente ante la percepción del servicio al cliente. Esto puede hacerse tomando en cuenta los factores críticos de éxito que se desarrollaron en este estudio.

En resumen, existe una relación de dependencia entre los FCE y la competitividad del sector hotelero en Ensenada y el Valle de Guadalupe.

### **5.3 LIMITACIONES**

En el presente estudio se realizó una revisión teórica y en el estudio empírico, cualquier resultado y conclusión obtenida en esta investigación debe de interpretarse desde sus limitaciones. La primera limitación a tomar en cuenta es la de que se tuvo una baja oportunidad de acceso a los objetos de estudio (gerentes, directores, dueños, administradores, etc.) y a los que se tenía acceso no presentaron una óptima disposición de tiempo y de interés para contestar la encuesta, ni tampoco se sentían motivados para realizarla.

Otra limitante es la del carácter transversal del estudio, pues no permite comprobar la evolución en el tiempo de los FCE utilizados y de cómo afecta sus variaciones con respecto a la competitividad. Esta transversalidad puede provocar que no se conozcan efectos que en el tiempo son importantes para generar ventajas competitivas. Por lo que sería interesante realizar estudios longitudinales sobre el seguimiento de la evolución del uso de los FCE y la competitividad a lo largo de varios periodos de tiempo, con el objetivo de documentar las trayectorias o patrones de comportamiento y su impacto en los resultados organizacionales.

Además de que se podría investigar por separado cada uno de las variables independientes (FCE) planteadas en el estudio, ya que cada factor crítico de éxito representa por sí solo, un campo de investigación de interés.

También sería muy interesante continuar con la investigación en el futuro desarrollando una metodología que utilice otro tipo de sujetos de estudio, donde se pueda enfocar a la percepción que tiene el cliente externo. Podrían ser los clientes que son recurrentes en el hotel, que ya tienen experiencia en otros hoteles o también con clientes que visitan el hotel por primera vez para conocer la percepción que tienen ellos desde el exterior sobre los factores necesarios para generar competitividad, así se conocerían los factores que ellos consideren más importantes para seleccionar el hotel en el que se hospedarán o que es lo que realmente los hace volver.

Respecto a los factores que se han seleccionado para estudiar en este trabajo, habría que tomar en cuenta otros que se mencionan en la literatura para poder explicar más porcentaje del modelo de regresión. Ya que los resultados obtenidos de eso pueden servir para plantearse nuevos proyectos de investigación.

En relación al modelo conceptual planteado en este trabajo, sería interesante mejorarlo a través de otras investigaciones por medio de replicarlo en otros subsectores lo cual incrementaría el universo poblacional objeto de estudio, y con ello podría servir para ampliar la muestra analizada, esto con el fin de indagar de forma más detallada sobre los FCE. También sería interesante realizar esta investigación con un enfoque cualitativo más profundo, como el estudio de casos. Esto complementaría los resultados que se obtuvieron aquí y ayudarían a obtener una interpretación más profunda. Otra opción sería aplicar el mismo modelo teórico a las más importantes empresas del sector hotelero para compararlos. Todos estos argumentos son de interés en el sector hotelero, ya que además de crecer exponencialmente, dado el importante aumento en el número y tipo de clientes, está aprovechando intensivamente el desarrollo de las ventajas competitivas.

Esta investigación se centró en el campo de investigación para determinar en qué grado afectan los FCE (Calidad, capital humano, gestión estratégica, gestión del conocimiento e innovación) sobre la competitividad, así como determinar el modelo de regresión lineal que explica el fenómeno. En conjunto se ha mostrado cómo el uso e integración de los FCE en los planes estratégicos de los hoteles puede llegar a ser una fuente de ventaja competitiva. Los resultados obtenidos ayudan a destacar la conexión entre los FCE y la competitividad, el convencimiento por parte de los directivos turísticos del papel de que estos en conjunto pueden cumplir en sus empresas y su compromiso en el

desarrollo de estrategias basadas en la competitividad será en un futuro fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas que se sostengan en el tiempo en un sector tan dinámico.

#### **5.4 RECOMENDACIONES**

Para investigaciones futuras se recomienda la aplicación del instrumento de medición (encuesta) a más cantidad de muestra de hoteles, así como aplicarse en otro periodo, con el fin de agregar más información del comportamiento del sector hotelero con las variables de estudio.

También se recomienda crear un instrumento de medición más pequeño, para que pueda ser aplicado a más gerentes, así como también el incorporar otras variables independientes a los ya estudiados, o en su efecto, estudiar otros FCE distintos a los seleccionados en este estudio. Es posible también que se pueda aplicar a otras ciudades de la entidad, con el fin de analizar de forma comparativa el comportamiento de las variables.

A los hoteleros se les recomienda que tomen en cuenta los FCE abordados en este estudio y analicen el nivel que emplean de cada uno, para aplicar medidas estratégicas para incrementarlos en las medidas que sean necesarias ya que con ellos se logrará tener un aumento de la competitividad, ya que con los nuevos hoteles de cadena que se han establecido en la ciudad, serán más difícil el seguir posicionados en el mercado con las estrategias que han utilizado.

También se les sugiere poner suma atención en el servicio al cliente que se otorga y a las certificaciones, ya que de acuerdo a los resultados muy poco porcentaje tiene o ha tenido alguna, y estas son indispensables para lograr ventajas competitivas sostenibles. Se recomienda que inviertan más en las capacitaciones que realizan a sus colaboradores y que contraten personal profesional en el sector turístico ya que este tipo de inversiones tienen un resultado.

## RERERENCIAS

- Aguilera, L., González, M. y Heredia, J. (2010). Gestión del conocimiento a través de los componentes del capital intelectual y su incidencia en la competitividad de las PYMES en Aguascalientes. *Red Internacional de investigadores en competitividad. Memoria del IV congreso.*
- Alberti, F. & Giusti, J. (2012). Cultural heritage, tourism and regional competitiveness: the motor valley cluster. *City, Culture and Society*, Vol. 3 No. 4, pp. 261-273.
- Alain, D. & Neil, M. (2013), Indicators For measuring Competitiveness in Tourism, OECD Tourism Papers 2013/2.
- Alonso, M., Celemín, M., Rubio, L., & Rodríguez, J. (2016). Human and other critical factors in organizational learning in the hotel industry: A contingency approach. *Tourism & Management Studies*, 12 (1), 97-106.
- Alonso, M., Femenías, L-Bagur & Llach, J. (2016). The adoption of quality management practices and their impact on business performance in small service companies: the case of Spanish travel agencies. Springer International Publishing. Recuperado de: *Service Business* 9.1 (2015): 57-75.
- Alonso, V. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, (19)2, 201–220.
- Altés, C., Gomes, J. y Caunedo, J. (2008). Turismo y Desarrollo en México. *Banco Interamericano de Desarrollo.*
- Alvarez, A., Campa, F. & Gonzales, J. (2018). Identification of the key factors for success in the hotel sector. *Intangible Capital*, 14(1), 74-98. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.11103>.
- Amaya, C., E. Conde y R. Covarrubias (2008). “La competitividad turística: imperativo para Manzanillo, Colima”. *Teoría y Praxis. Turismo, Negocios, Recursos Naturales*, 5, 17-32.
- Amaya, C., Ochoa, I., y Schmidt, N. (2015). La competitividad turística en la literatura académica a principios del siglo XXI. *Teoría y Praxis*, (18), 35-77.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, III. Dow Jones-Irwin.
- Aragón, A. y Alicia, B. (2005). “Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMES del estado de Veracruz”, *Revistas de la UNAM, México*, unam, (216), mayo-agosto (consultado en noviembre de 2012), disponible en <http://www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA21603.pdf>.

- Arguedas, O. (2009). La pregunta de investigación. *Acta Médica Costarricense* 51 (2), 89-90.
- Baena, E., Sánchez, J. y Montoya, O. (2013). *El entorno empresarial y la teoría o fuerzas competitivas*. Bogotá – Colombia: Scientia et Technica.
- Barney, J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management*. Vol. 17. N° 1. pp. 99-120.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. 8ª. Ed. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana.
- Birchall, D. & Tovstiga, G. (2002). Assessing the firms strategic knowledge portfolio: A framework and methodology. *International Journal of Technology Management*.
- Blanke, J., & Chiesa, T. (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*. World Economic Forum, Geneva, Suiza.
- Botti, L., Camprubi, R. & Torrès, O. (2008), “Tourism and regional development: small bussinesses and social network for competitiveness”, *Research Entrepreneurship and Small Business XXII*, Universidad Beira Interior, Covilhã.
- Castellanos, C., Hernández, Y., Castellanos, J., y Campos, L. (2014). La competitividad del destino turístico Villa Clara, Cuba. Identificación de sus factores determinantes mediante análisis estructural (MIC-MAC). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23 (2), 250-277.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge:MIT Press.
- Chang, G. & Shurm, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, No. 4, pp. 812-818.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2015). Nueva plataforma de clasificación hotelera. Recuperado 8 de julio de 2018, de <http://www.conacytprensa.mx/index.php/tecnologia/tic/2179-sistema-de-clasificacion-hotelera>.
- Cooperación entre los sectores Público y Privado 2001 y Políticas y Prácticas para el Turismo Mundial 2013. Organización Mundial del Turismo.
- Creswell, J. (2014). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* Fourth Edition. California: SAGE Publications.
- Cuenya, L., y Ruetti, E. (2010). Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en psicología. *Revista Colombiana de Psicología*, 19 (2) 271- 277.

- Daniel, D. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, 39(5), 111–121.
- De Burgos, J. (2000). Lo integración de las cuestiones ambientales en la empresa. Un análisis empírico para los establecimientos hoteleros, Tesis doctoral no publicada, Universidad de Almería.
- Dias, V. (2011). El turismo, su cadena productiva y el desarrollo incluyente en América Latina : los casos de Brasil y México. Serie Comercio y Crecimiento Inclusivo Working Paper. Recuperado de: <http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2011/08676.pdf>.
- Diéguez, I., Gueimonde, A., Sinde, A. y Blanco, L. (2011). Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *Revista de cultura e Turismo*, 5(2), 101-124. Recuperado de: [file:///C:/Users/ALEJANDRA/Downloads/Dialnet-AnalisisDeLosPrincipalesModelosExplicativosDeLaCom-3743052%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/ALEJANDRA/Downloads/Dialnet-AnalisisDeLosPrincipalesModelosExplicativosDeLaCom-3743052%20(4).pdf)
- Escobar, J. y Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances de medición*, 6, 27-36.
- Espino, T. y Gil, A. (2017). Configuraciones en el sector hotelero basadas en las prioridades competitivas y su relación con el tamaño, categoría y el resultado organizativo. *PASOS Revista de turismo y patrimonio cultural*, 15(1), 211-228. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2017.15.013>.
- Estrada, R., García, D. y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (46), 169-182.
- Estrada, A., Morgan, J. y Cuamea, O. (2015). Factores de competitividad en las empresas hoteleras de Tijuana, Baja California. *Teoría y Praxis*, 32-59.
- Esser, K., Wolfgang, H., Dirk, M. y Meyer, J. (1994). *Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán de desarrollo.
- Fernández, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales*, 2 (96), 35-53.
- Fernández, E., Montes, J. y Vázquez, C. (1998), “Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa”, en *Dirección y Organización*, núm. 20, España, pp. 83-98.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS*. Los Angeles: SAGE.
- Flores, M. (2004). Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa. *Revista Digital Universitaria*, 5 (1), 2-9.

- Fondo Nacional de Fomento al Turismo. (2013). Tercera sección secretaria de turismo. *Diario Oficial de La Federación*.
- Franco, M. y Urbano, D. (2010). El Éxito de las PYMES en Colombia: Un estudio de Caso en el sector Salud. *Revista Estudios Gerenciales*, 26(114), 77-97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21218572004.pdf>.
- Fuentes, N., Osorio, G., y Mungaray, A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad empresarial microempresarial en México. *Problemas del Desarrollo*, 47(186), 83-106. <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2016.03.003>.
- Garcés, Y., Sarmiento, Y. y Paneca, Y. (2018): La competitividad turística: su medición y factores determinantes”, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (junio 2018). Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/06/competitividad-turistica.html/hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1806competitividad-turistica>.
- García, S. (2013). Importancia estratégica de los activos intangibles en la Industria Hotelera. *Hospitalidad-ESDAI*.
- Gergen, K. (2007). La ciencia psicológica en el contexto posmoderno. In A. Estrada, & Z. Días, *Construccionismo Social. Aportes para el debate y la práctica* (pp. 93-115). Bogotá: Universidad de los Andes.
- Go, F., Pine, R. & Yu, R. (1994), “Hong Kong: Sustaining competitive advantage in asia’s hotel industry”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 35 No. 5, pp. 50-61.
- Gómez, M., Rodríguez, M. y Guaita, W. (2010). Método de análisis por indicadores para evaluar la gestión del conocimiento en empresas manufactureras. *Revista de Ciencias Sociales*. 14(2), 304-316.
- Gonçalves, G., Sass, C., Rastrollo, H. y Mondo, T. (2014). La gestión del conocimiento en cadenas hoteleras: una revisión. *Tourism & Management Studies*. 10(2), 146-154.
- González, R., Jiménez, J. y Martín, R. (2015). Factores competitivos de éxito en la industria hotelera. *Impulso al Desarrollo económico a través del Turismo*.
- González, L., Tapia, M., Hernández, D. y Luna, A. (2016). Factores Críticos de Éxito en la Mejora de la Calidad de la Industria Manufacturera en el Municipio de Celaya. *Pistas Educativas*, 121, 99-116. Recuperado de <http://www.itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/pistas/article/viewFile/506/581>.



- Guba, E. y Lincoln, Y. (2002). Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. In C. Derman, & J. Haro, Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social. (pp. 113-145). La Sonora: El Colegio Sonora.
- Gupta, M.e. y Sharma, K. (1996). Environmental operations management: an opportunity for improvement; *Production and Inventory Management Journal*, 37 (3), pp. 40-46.
- Hassan, S. (2000). "Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally.
- Hernández, J., Domínguez, M. y Castillo, D. (2008). Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México. *Pensamiento y gestión*, 25, 17.
- Hernández, N., Sánchez, Y., y Lavín, J. (2014). Identificación de las capacidades empresariales como factor generador de la competitividad del sector hotelero en Ciudad Vitoria, México. *Investigación Administrativa*, (113), 78-94.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación (3ª. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México D.F.: McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ta. ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-hill / interamericana editores, S.A. de C.V.
- Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y globalización conceptos y casos*. México. CENGAGE learning.
- Huerta, R., Navas, L. y Almodóvar, M. (2004). *La diversificación desde la teoría de los recursos y las capacidades*. Cuaderno de Estudios Empresariales, 14, 87-104.
- Iberbuden, E. (2016). Factores principales de éxito en la cadena de valor de emprendimientos empresariales inclusivos: Estudio de cuatro casos empresariales en Paraguay que fomentan la inclusión a través de la innovación y el valor compartido en su cadena de valor. *Revista Científica de Iniciación a La Investigación*, 1(1), 1-20.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (s. f.). Glosario. Recuperado 11 de julio de 2018, de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/glosario/default.html?p=scst>.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2013 (SCIAN, 2013). Recuperado 9 de julio de 2018, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/SCIAN/scian.aspx>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013<sup>a</sup>). Sistema de Cuentas Nacionales de México. Fuentes y metodologías. Cuenta satélite del turismo de México. Año base 2013-2017. Recuperado de: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/tur/doc/SCNM\\_Metodo\\_CSTM\\_B2013.PDF](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/tur/doc/SCNM_Metodo_CSTM_B2013.PDF).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). Directorio Nacional de Unidades Económicas DENUÉ. Recuperado 9 de julio de 2018, de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. y Crosby, P. (1996) *Gestión, calidad y competitividad*, Madrid: Irwin.
- Jimenez, I. (2011). *Competitividad de las empresas hoteleras de Ensenada, Baja California, México*. Tesis de maestría.
- Kline, R. (2005). *Principles and practices of structural equation modeling*. 2nd edition. The Guildford Press.
- Langviniené, N. & Daunoraviute, I. (2015). Factors influencing the success of business model in the hospitality service industry. Paper Procedia Social Ang Behavioral Sciences.
- Larrañaga, A. (2017). Elementos de innovación en hoteles Mazatlán, Sinaloa, México. 3C Empresa : Investigación y pensamiento crítico, 6(2), 20-32. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.060230.20-32>.
- Lawshe, C. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- León, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIX (2), 379-389.
- Ludeña, A. (2016). *Turismo y Hotelería*, 180.
- Mártinez, A. y Vargas, A. (2013), “Factores con un especial impacto em el nivel de innovacion del sector hotelero español”, *Tourism & Management Studies*, Vol. 9 No. 2, pp. 7-12.

- Mathison, L. Gándara, J. Primera, C. y García, L. (2007). *Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas*. *Negotium*, 3(7), 65-83.
- Matias, F. (1992). "A Indústria Hoteleira no Algarve: Aplicação da Metodologia dos Grupos Estratégico", *Dissertação – Mestrado em Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa*.
- Mul, J., Mercado, L. y Ojeda, R. (2013). Propuesta de un instrumento para conocer las actividades de gestión del conocimiento y los factores organizativos que la influyen.
- Nadiri, H. & Hussain, K. (2005) "Perceptions of service quality in North Cyprus hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17 Issue: 6, pp.469-480, <https://doi.org/10.1108/09596110510612112>.
- Narváez, M., Fernández, G. y Henríquez, A. (2013). Competitividad de empresas turísticas: un análisis desde el enfoque sistémico. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 21(1), 243-260. <https://doi.org/10.18359/rfce.675>.
- Navickas, V. & Malakauskaite, A. (2009), "The possibilities for the identification and evaluation of tourism sector competitiveness factors", *The Economic Conditions of Enterprise Functioning*, Vol. 1 No. 6, pp. 37-44.
- Nieves, Julia y Segarra-Ciprés, Mercedes, 2015. "Innovación en la gestión de la industria hotelera", *Gestión del turismo*, Elsevier, vol. 46 (C), páginas 51-58.
- Norval, A. (2004). La industria Turística. *Eumed.net*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/ajn/cap6.html>.
- Nunes, S., Estevão, C. & Filipe, M. (2018) "Determinant factors of competitiveness in the hotel sector: the case of Portugal", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 28 Issue: 2, pp.122-135, <https://doi.org/10.1108/CR-07-2016-0043>.
- Olmos, G. (2012), "Hospitality competitiveness measurement system", *Journal of Global Business and Technology*, Vol. 2 No. 8, pp. 29-37.
- Organización Mundial del Turismo OMT. (2007). Entender el turismo: Glosario Básico. Recuperado 11 de julio de 2018, de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>.
- Piedra, V. (2013). Rotación de personal en las organizaciones mexicanas. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/rotacion-de-personal-en-organizaciones-mexicanas/>.
- Penrose, E. (1959). *La teoría del crecimiento de la empresa*. 3ra ed. Oxford University Press, Oxford.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva De Las Naciones*. Harvard Business Review.

- Porter, M. (1982). “Estrategia competitiva, técnica para el análisis de los sectores industriales y de las competencias”. México: Editorial compañía editorial continental 1982, reimposición 2003.
- Porter, M. (2017). Ser competitivo. Harvard Business Press. Deusto. 9a Edición. Sustainable Tourism Industry”. *Journal of Travel Research*, 38, 239-245.
- Prieto, J. (2011). Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial. 3ªed. Bogotá: Editorial Eco Ediciones.
- Ritchie, J. & Crouch, G. (2005). *The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective*. Trowbridge: cabi Publishing.
- Rockart, J. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 81–93.
- Rojas, P., Romero, S. y Sepúlveda, S. (2000). Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad. Competitividad de la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. IICA.
- Romero, R., Noriega, S., Escobar, C., y Ávila, V. (2009). Factores Críticos De Éxito : Una Estrategia De Competitividad. *Culcyt-Planeación Estratégica*, 6(31), 10. Recuperado de: /269/National\_Tourism\_Plan.pdf
- Ruizalba, J., Vallespín, M., y Pérez, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(2), 84-92. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.03.001>.
- Santamaría, R. (2017). Factores críticos de la gestión de la calidad determinante del éxito sostenido empresarial en las PYMES. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, V (19), 105-118.
- Schultz, T. (1960). “*Capital formation by Education*”, *Journal of Political Economy*. 68 (6), The University Chicago Press, Chicago, pp. 571-583.
- Secretaría de Turismo. (s.f.<sup>1</sup>). Particularidades del Sistema de Clasificación Hotelera (SCH). Recuperado 27 de agosto de 2018, de [http://rnt.sectur.gob.mx/\\_lib/file/docDocumentosPST/Particularidades\\_del\\_SCH.pdf](http://rnt.sectur.gob.mx/_lib/file/docDocumentosPST/Particularidades_del_SCH.pdf)
- Secretaría de Turismo. (s.f.<sup>2</sup>). Sistema de clasificación hotelera mexicano. Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México. Facto delta. Recuperado de: [Clasificacionhotelera\\_factordelta\\_versioncorta.pdf](#).

- Secretaría de Turismo (2014). Sello de Calidad Punto Limpio. Recuperado 13 de julio de 2018, de <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/sello-de-calidad-punto-limpio>.
- Secretaría de Turismo. (2015<sup>1</sup>). DATATUR. Recuperado 10 de julio de 2018, de [http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx#Glosario\\_T](http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx#Glosario_T).
- Secretaría de Turismo. (2015<sup>2</sup>). Programa de Calidad Tesoros de México. Recuperado 13 de julio de 2018, de <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-de-calidad-tesoros-de-mexico>.
- Secretaría de Turismo. (2015<sup>3</sup>). Programa de Calidad Distintivo S. Recuperado 13 de julio de 2018, de <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-de-calidad-distintivo-s>.
- Secretaría de Turismo. (2016). Compendio Estadístico del Turismo en México 2016.
- Secretaría de Turismo. (2017<sup>1</sup>). Programa de Calidad Moderniza. Recuperado 13 de julio de 2018, de <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-de-calidad-moderniza>.
- Secretaría de Turismo. (2017<sup>2</sup>). Programa Sectorial de Turismo 2013-2018, avance y resultados 2017.
- Secretaría de Turismo. (2018). Fondo Nacional del Turismo. Recuperado de: [http://rnt.sectur.gob.mx/Grd\\_TurGeneralesHosp/](http://rnt.sectur.gob.mx/Grd_TurGeneralesHosp/).
- Secretaría de Turismo. (2018). Panorama del Sector Turístico. Recuperado de: <http://www.cptm.com.mx/panorama-del-sector-turistico?language=es>.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York:Harper & Row.
- Serruto, Y., Huarachi, J., Loaiza, S., Fernández, M. y Holguín, M. (2019). Análisis de gestión estratégica del sector hotelero en la región Lambayeque. *Educare et Comunicare*, 7, pp. 60-69. Recuperado de: <http://doi.org/0.35383/educare.v7i1.226>.
- Silveira, Y. y Castellanos, G. (2011). Concepción de un modelo de benchmarking para el logro de ventajas competitivas en la gestión empresarial.
- Steffanell, I., Arteta, Y., y Noda, M. (2016). Gestión de lealtad del cliente de turismo de negocios en pymes hoteleras. *Ingeniería Industrial*, XXXVII (3), 244-252.
- Suárez, J. y Ibarra, S. (2002), “La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial”, en *Anales de estudios económicos y empresariales*, núm. 15, pp. 63-89.

- Tavitiyaman, P., Qu, H. & Zhang, H. (2011), "The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 648-657.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Tisnado, T. (2015). Gestión de la calidad en la industria hotelera de Puno: Caso hoteles de tres estrellas. *Semestre económico*, 4(2), 50-56. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.26867/se.2015.2.43>.
- Tristan, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en medición*, 6, 37-48.
- Chun, T., Hui, K. & Shou, C. (2008). Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry. *The Service Industries Journal*, Vol. 28, No. 7, pp. 1015-1028.
- Tseng, Chun-Yao, Kuo Hui-Yueh y Chou Shou-Shiung. (2008). Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(7), 1015-1028.
- Tugores, M. (2015). The impact of innovation on firms' performance: An analysis of the hotel sector in Majorca. *Tourism Economics*.
- Universidad Autónoma del Valle de México. (s.f). Recuperado de: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/nacion/sociedad/2017/01/25/mexico-sin-personal-capacitado-afirman>.
- Valls, J. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Ediciones Global 2000, Barcelona.
- Vásquez, G., Dávalos, C., y Chávez, O. (2017). La competitividad del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y capacidades, *10(2)*, 13.
- Villa, A., Parroquín, P., Martínez, E. y Torres, V. (2016). Factores críticos del éxito de los sistemas de gestión de calidad: Revisión de literatura, (59), 10.
- Villegas, G. (2005.). Gestión por factores críticos de éxito, *Revista EAFIT-105*, 26.
- Wanjiru, L. & Kilika, J. (2016). Firm Resources, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework. *Journal of Management and Strategy*, 7(1), 98-108. Recuperado de <http://business.ku.ac.ke/images/stories/research/dr-kilika/firm-resources.pdf>.

Weiermair, k. (2004). Product Improvement Or Innovation: What Is The Key To Success In Tourism. OECD. Disponible online en: <http://www.oecd.org/dataoecd/55/31/34267947.pdf>.

Yadegaridehkordi, E., Nilashi, M., Nizam, M. & Ibrahim, O. (2017). Predicting determinants of hotel success and development using Structural Equation Modelling (SEM) – ANFIS method. Journal Tourism Management.

## ANEXO. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

### Universidad Autónoma de Baja California Maestría en Administración



El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información en el sector hotelero en Ensenada, Baja California que permita conocer cuáles son los factores críticos de éxito que hacen competitivo a un hotel. La información recopilada es confidencial y será utilizada sólo con fines académicos.

**Instrucciones:** Responder las siguientes preguntas.

#### Caracterización de la empresa:

1.- Nombre:		5.- No. De Habitaciones:	
2.- Antigüedad:		6.- Estadía promedio del cliente:	
3.- No. Empleados		7.-Porcentaje promedio de ocupación en temporada alta:	
4.- Porcentaje promedio de ocupación en temporada baja:			

**Instrucciones:** Marcar con una X la opción que corresponda.

	★	★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★ ★	★ ★ ★ ★ ★
8.- Si el hotel está registrado ante el sistema de clasificación hotelera de SECTUR, favor de marcar las estrellas que posee el hotel:					
9.- Si el hotel no está registrado ante el sistema de clasificación hotelera de SECTUR, favor de marcar las estrellas que usted maneja para su publicidad:					

10.- El hotel pertenece a:

Negocio familiar       Cadena hotelera nacional       Cadena hotelera internacional

11.- Seleccione los servicios con los que cuenta el hotel:	
Restaurante (s)	
Habitaciones básicas	
Habitaciones completas sin lujo	
Habitaciones de lujo	
Servicio a la habitación	
Lavandería	
Centro de negocios	
Alberca(s)	
Jacuzzi	
Gimnasio	
Estacionamiento propio	
Salones de eventos	
Realización de tours	

12.- Indicar porcentaje de tipo de clientes que recibe el hotel:

\_\_\_\_\_ % Vacaciones      \_\_\_\_\_ % Negocios      \_\_\_\_\_ % Vacaciones y negocios



13.- El hotel cuenta con:		
	Si	No
Manual de puestos		
Misión		
Visión		
Objetivos		
Metas		

**Caracterización de encuestado:**

14.- Edad:		18.- Puesto que desempeña:	
15.- Sexo:		19.- Si tiene licenciatura, indicarla:	
16.- Escolaridad			
17.- Antigüedad en la empresa:		20.- Que tipo de contrato tiene:	

**Instrucciones:** Marcar con una X la opción que corresponda.

**Calidad**

21.- El hotel tiene o ha tenido alguna certificación en:			
	Si	No	Año
Moderniza			
ISO 9000			
Distintivo S			
Punto limpio			
Distintivo H			
Otros (especificar):			

<b>Si el hotel ha implementado o actualmente implementa certificaciones:</b>	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
22.- ¿Considera que las certificaciones han impactado en la mejora de la calidad del servicio?	0	1	2	3	4
23.- ¿Considera que las certificaciones han impactado en la mejora del desempeño de los empleados?	0	1	2	3	4
24.- ¿El personal se encuentra comprometido con lograr las certificaciones?	0	1	2	3	4
25.- ¿El personal se encuentra comprometido con mantener las certificaciones?	0	1	2	3	4

<b>De acuerdo al servicio que el hotel ofrece al cliente:</b>	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
26.- ¿Se mide la satisfacción del cliente?	0	1	2	3	4
27.- ¿Satisface los gustos y necesidades de los clientes?	0	1	2	3	4
28.- ¿Los clientes están de acuerdo con los precios en relación a la calidad del servicio que reciben?	0	1	2	3	4
29.- ¿Los clientes se quejas al recibir el servicio?	4	3	2	1	0

<b>De acuerdo al servicio que el hotel ofrece al cliente:</b>	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
30.- Para el cliente, ¿la imagen que tiene del hotel es excelente?	0	1	2	3	4
31.- ¿El servicio al cliente es de calidad?	0	1	2	3	4
32.- ¿Se realiza un servicio post-venta?	0	1	2	3	4
33.- ¿Los empleados que tienen contacto con los clientes manejan un idioma extranjero?	0	1	2	3	4
34.- ¿Los empleados sugieren a la empresa como mejorar los servicios que ofrecen?	0	1	2	3	4
35.- ¿La gerencia tiene conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los clientes?	0	1	2	3	4
36.- ¿Los procedimientos que se utilizan para generar calidad en el servicio son efectivos?	0	1	2	3	4
37.- ¿Se hace un seguimiento a la recepción de quejas y sugerencias de los clientes?	0	1	2	3	4
38.- ¿Los objetivos del hotel están enfocados a generar calidad en el servicio al cliente?	0	1	2	3	4
39.- ¿Considera que los empleados del hotel ofrecen un servicio eficiente?	0	1	2	3	4
40.- ¿La atención que se le ofrece al cliente marca una diferencia con sus competidores?	0	1	2	3	4
41.- ¿Las funciones de los empleados se realizan de acuerdo a lo establecido en los manuales de puesto?	0	1	2	3	4
42.- ¿Las capacitaciones que se dan son enfocadas a mejorar la calidad del servicio?	0	1	2	3	4

#### **Gestión del conocimiento**

<b>En el hotel:</b>	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
43.- ¿Se imparten cursos de inducción para que el personal conozca el lugar de trabajo, a sus compañeros, así como todo lo relacionado con el puesto?	0	1	2	3	4
44.- ¿Se elaboran reportes e informes sobre procesos y mejores prácticas?	0	1	2	3	4
45.- ¿Existe intercambio de información entre los departamentos para mejorar la gestión o del desempeño en el hotel?	0	1	2	3	4
46.- ¿Los empleados tienen reuniones periódicas para retroalimentación de sus actividades?	0	1	2	3	4
47.- ¿Se realiza de manera habitual el análisis y rediseño de nuevos procesos, productos y servicios?	4	3	2	1	0
48.- ¿Se realizan informes sobre el entorno para conocer el mercado, tecnologías y nuevos productos y/o servicios?	0	1	2	3	4
49.- ¿Los empleados son motivados para compartir nuevos conocimientos e ideas con sus superiores?	0	1	2	3	4
50.- ¿Se organizan capacitaciones con cursos proporcionados por personal experto de la misma empresa?	0	1	2	3	4

<b>En el hotel:</b>	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
51.- ¿Se siguen las tendencias que los competidores realizan en cuanto a servicios y/o productos?	0	1	2	3	4
52.- ¿Se cuenta con mecanismos para recibir y atender las opiniones, sugerencias, necesidades y quejas de los clientes?	0	1	2	3	4
53.- ¿Se cuenta con el software necesario para realizar sus actividades?	0	1	2	3	4
54.- ¿Se da reconocimiento y recompensa para el personal creativo e innovador?	0	1	2	3	4
55.- ¿Se da importancia en garantizar la permanencia de empleados reconocidos por sus conocimientos sobre la empresa?	0	1	2	3	4
56.- ¿Se fomenta que los empleados utilicen lo que aprendieron para mejorar su trabajo?	0	1	2	3	4
57.- ¿Se contrata personal especializado?	0	1	2	3	4

### Innovación

<b>En el hotel:</b>	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
58.- ¿Se investiga y desarrolla nuevos productos y servicios?	0	1	2	3	4
59.- ¿Se crean oportunidades de mejora en el mercado a través de nuevos productos y nuevas técnicas? (ej. cuidado del medio ambiente, reciclaje, etc.)	0	1	2	3	4
60.- ¿Se utilizan los pagos en línea para conveniencia de los clientes?	0	1	2	3	4
61.- ¿Se enfocan a realizar mejoras de manera continua?	0	1	2	3	4
62.- ¿Se consultan las tendencias en la web para mejorar el servicio que se ofrece?	0	1	2	3	4
63.- ¿Se consulta con la competencia para mejorar el servicio que se ofrece?	0	1	2	3	4
64.- ¿Se planean nuevos servicios y/o productos a corto plazo?	0	1	2	3	4
65.- ¿Se buscan soluciones novedosas a las problemáticas?	0	1	2	3	4
66.- ¿Se invierten recursos en nuevos proyectos para mejorar el desempeño del hotel?	0	1	2	3	4
67.- ¿En los últimos 2 años se han realizado mejoras en la calidad de los servicios?	0	1	2	3	4
68.- ¿En los últimos 2 años se han realizado mejoras en la seguridad de los servicios?	0	1	2	3	4
69.- ¿En los últimos 2 años se han realizado mejoras en la rapidez de los servicios?	0	1	2	3	4
70.- ¿Se trabaja con operadores turísticos diferentes a los habituales?	0	1	2	3	4
71.- ¿La introducción de nuevos servicios y/o productos es de manera rápida?	0	1	2	3	4
72.- ¿La adaptación de los empleados a los nuevos	0	1	2	3	4

productos y/o servicios es de manera rápida?					
73.- ¿La actualización de software para los nuevos servicios y/o productos se da de manera rápida?	0	1	2	3	4

### Capital Humano

<b>En el hotel:</b>	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
74.- ¿Los empleados están capacitados y entrenados para la eficiente y oportuna entrega de los servicios que presta?	0	1	2	3	4
75.- ¿Existen oportunidades de ascenso entre los empleados?	0	1	2	3	4
76.- ¿Se incentiva los empleados a desarrollar nuevas competencias y habilidades?	0	1	2	3	4
77.- ¿Se contrata a los empleados de acuerdo a su perfil?	0	1	2	3	4
78.- ¿Los empleados participan en la solución de problemas y/o en el proceso de toma de decisiones?	0	1	2	3	4
79.- ¿Las ideas de los empleados son tomadas en cuenta?	0	1	2	3	4
80.- ¿El trabajo en equipo es una forma habitual de trabajo dentro de la empresa?	0	1	2	3	4
81.- ¿Los empleados son recompensados por trabajar en equipo y no solo por el desempeño individual?	0	1	2	3	4
82.- ¿Se aumenta la lealtad y la satisfacción del cliente al proporcionar una adecuada capacitación a los empleados?	0	1	2	3	4
83.- ¿Las decisiones estratégicas son rápidamente transmitidas al personal de la organización?	0	1	2	3	4
84.- ¿Existe un ambiente de confianza y apertura entre empleados?	0	1	2	3	4
85.- ¿La información fluye con facilidad en todos los niveles de la organización?	0	1	2	3	4
86.- ¿Los empleados son recompensados por compartir sus conocimientos y experiencias con sus compañeros?	0	1	2	3	4
87.- ¿Los empleados están comprometidos con los valores de la empresa?	0	1	2	3	4
88.- ¿Los empleados tienen claro quién es su mando superior?	0	1	2	3	4
89.- ¿Los empleados comparten y aceptan con entusiasmo el papel que les corresponde desempeñar en la organización?	0	1	2	3	4
90.- ¿El gerente es el encargado de tomar decisiones?	0	1	2	3	4
91.- ¿Los encargados de tomar decisiones son líderes?	0	1	2	3	4
92.- ¿Los empleados aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que se les plantea el líder?	0	1	2	3	4

### Gestión estratégica

En el hotel:	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
93.- ¿Hay buen clima laboral?	0	1	2	3	4
94.- ¿Se participa en asociaciones de hoteles?	0	1	2	3	4
95.- ¿Se utilizan diferentes procesos operativos para alcanzar los objetivos?	0	1	2	3	4
96.- ¿Existe la delegación de funciones en los puestos?	0	1	2	3	4
97.- ¿Los empleados desarrollan regularmente nuevos métodos para mejorar los servicios y procesos operativos?	0	1	2	3	4

### Rentabilidad

En el último año en el hotel:	Si	No
98.- ¿Hubo un incremento en los ingresos?		
99.- ¿Hubo un buen aumento en la cuota de mercado?		
100.- ¿Hubo una tendencia positiva en el promedio de ventas?		
101.- ¿Se ha alcanzado un nivel adecuado de satisfacción al cliente?		

### Posicionamiento en el mercado

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
102.- ¿La estadía del cliente promedio es menor a la de la media?	0	1	2	3	4
103.- ¿La estadía del cliente promedio es mayor a la de la media?	0	1	2	3	4
104.- ¿La ocupación promedio en el hotel es menor a la ocupación promedio estatal?	0	1	2	3	4
105.- ¿La ocupación promedio en el hotel es mayor a la ocupación promedio estatal?	0	1	2	3	4
106.- ¿Habitualmente sus clientes son nacionales?	0	1	2	3	4

**Instrucciones:** Responda libremente las siguientes preguntas.

107.- ¿Qué acciones se realizan para incrementar las ventas?

108.- ¿Considera que el hotel es competitivo en el mercado?

¿Por qué?

109.- ¿Qué acciones realiza para que el hotel sea competitivo?