



Pensamiento & Gestión

ISSN: 1657-6276

dparamo@uninorte.edu.co

Universidad del Norte

Colombia

Hernández Girón, José de la Paz; Domínguez Hernández, María Luisa; Ita Castillo, Diana de  
Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México

Pensamiento & Gestión, núm. 25, diciembre, 2008, pp. 161-177

Universidad del Norte

Barranquilla, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612241009>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

re<sup>al</sup>alyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México

José de la Paz Hernández Girón  
*Jgiron4@hotmail.com*

Dr. en Ciencias Administrativas. Profesor titular del Instituto Politécnico Nacional, Oaxaca (México).

María Luisa Domínguez Hernández  
*Mdominguezb3@hotmail.com*

Dr. en Ciencias Administrativas. Profesor titular del Instituto Politécnico Nacional, Oaxaca (México).

Diana de Ita Castillo  
*de\_yta@yahoo.com*

M. en C. en conservación y aprovechamiento de recursos naturales.  
Profesor titular de la Universidad del Mar.

*Correspondencia:* Hornos 1003, Santa Cruz Xoxocotlán, CP 71230,  
Oaxaca (México). Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR Oaxaca.

## Resumen

El propósito de este artículo es analizar cómo la capacidad emprendedora, la capacidad de mercadotecnia y la innovación organizacional logran proporcionar a las PyMEs una ventaja competitiva sostenible (VCS). Se encuestó a 49 administradores de hoteles en los estados de Oaxaca y Puebla (México). En los resultados, la capacidad de mercadotecnia se relaciona fuertemente con la innovación organizacional y con la VCS. En la empresa hotelera se presenta una gran interacción con el consumidor, y éste se constituye en una fuente importante de información para realizar innovaciones y lograr fuertes dosis de inimitabilidad y por tanto una VCS. En estas empresas, los clientes valoran las actuaciones intangibles, que proporciona la capacidad de mercadotecnia.

**Palabras claves:** Ventaja competitiva sostenible, capacidad emprendedora, capacidad de mercadotecnia, innovación.



## Abstract

The object of this work is to analyze how the sustainable competitive advantage (SCA) is obtained by the SME's through their entrepreneurial and marketing capabilities and the organizational innovation. 49 hotel managers were surveyed in the states of Oaxaca and Puebla. In the results the marketing capability is strongly related to the organizational innovation and the SCA. In the hotel business there is a big interaction with consumers and they become a critical source of information in order to innovate which is reflected in the SCA. In this kind of businesses the consumers value the intangible actions that are provided by the marketing capabilities.

**Key words:** Sustainable competitive advantage, entrepreneurial capability, marketing capability, innovation.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Durán (2001:2), a partir del Informe Brundtland el mundo empezó a concebirse como un sistema global cuyas partes están interrelacionadas, y se consideró el concepto de desarrollo sostenible como un proceso multidimensional que afecta al sistema económico, ecológico y social, por lo cual se convirtió en una variable importante para las decisiones de política económica.

Diversas estrategias, como los instrumentos económicos, la política ambiental preventiva y la relativamente nueva teoría de Economía Ambiental (Savary, s/f:s/p), pretenden alcanzar la sustentabilidad a nivel macroeconómico, pero el desarrollo sostenible también está suponiendo una oportunidad para las empresas (Stigson, s/f:s/p) dinámicas, que puedan desarrollar nuevas capacidades y actividades (Alfada y Col. s/f:62).

La actividad turística es una de las actividades económicas que tienen mayor capacidad de promover un desarrollo equilibrado y sostenible (Tecnociencia, 2003: s/p). Además, tiene el potencial de coadyuvar en la conservación de los recursos naturales y de los patrimonios culturales, los cuales son el atractivo turístico.

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

Dentro de la industria turística, la industria hotelera es uno de los elementos más importantes (Norval, 2004:67-68). La oferta hotelera del país es la quinta más amplia en el mundo y la segunda en América (Rodríguez, 2000:15).

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

y extranjero, y la segunda, al turismo nacional únicamente. Se eligieron micro, pequeñas y medianas empresas, pues son las que dominan numéricamente el mercado, las que emplean al mayor número de personal, crean la mayor parte de activos fijos netos y producción bruta total.

En 2004, en la República mexicana existían 11 344 hoteles, moteles y similares, de los cuales 631 están ubicados en el estado de Oaxaca, lo que representa el 5.6% del total. En el estado de Puebla se encuentran 417 unidades económicas (UE) de esta rama de actividad, lo que representa 3.7% del total nacional. En cuanto al personal ocupado total, en Oaxaca representaba el 3% y en Puebla, el 2.3% del total. En relación con el nivel de productividad, es posible advertir que el promedio nacional es superior a los promedios estatales en aproximadamente un 40%.

En Puebla y en Oaxaca, los niveles de productividad promedio estatal disminuyeron 17% entre 1999 y 2004, y en el caso municipal la disminución fue de 27.4%. En lo que se refiere al personal ocupado total (POT) en hotelería, se percibe que el municipio central de Puebla concentra el 64%. Esto marca una clara diferencia entre Oaxaca y Puebla, ya que en el municipio central de Oaxaca sólo se concentra el 39% del total de personal ocupado, lo que se debe a que la mayor parte del POT de Oaxaca se concentra en la zona de playas.

Este estudio es particularmente importante para la industria hotelera, y de manera genérica para la industria turística, más cuando se prevé un aumento sustancioso en los arribos de turistas y un incremento relativo de la ocupación y el servicio hotelero en las ciudades de Oaxaca y Puebla. Dada la importancia de la industria hotelera para estos dos estados, como parte del sector turístico, cabe preguntarse: ¿cómo explicar la sostenibilidad en la empresa hotelera?, ¿cómo lograr la capacidad de promover un desarrollo sostenible en la micro, pequeña y mediana empresa hotelera?

La ventaja competitiva sostenible (VCS) puede ser una forma de abordar las preguntas de cómo explicar la sostenibilidad en la empresa hotelera y de cómo lograr la capacidad de promover un desarrollo sostenible en la micro, pequeña y mediana empresa hotelera.

## 1. VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE (VCS)

Según Hoffman (2000:9), el concepto de ventaja competitiva sostenible (VCS) tiene sus primeros antecedentes en 1984, cuando Day sugirió tipos de estrategias que podrían ayudar a “sostener una ventaja competitiva”. Morales y Pech (2000, 50) afirman, en cambio, que *la corriente de pensamiento estratégico se inició a mediados de los años sesenta y dio lugar al concepto de ventaja competitiva, en contraste con el principio económico de ventaja comparativa.*

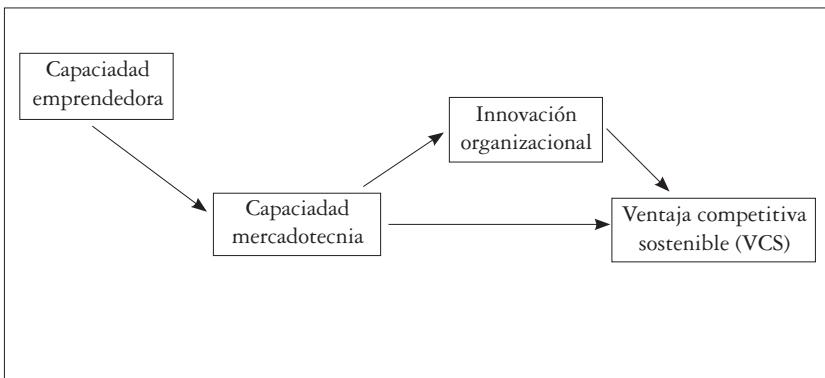
Existen dos vertientes principales para abordar el concepto: una señala que la ventaja sostenida es tener ganancias arriba del promedio sobre los costos totales del manejo de una empresa, es decir, la rentabilidad; la otra considera que la VCS se basa en la inimitabilidad (Chakraborty, 1997:36).

La segunda vertiente se inserta en la teoría de recursos y capacidades, la cual desde los años ochenta tiene la atención de varios investigadores (Prahald y Hamel, 1990; Barney 1991, Morales y Pech, 2000) y sugiere que el éxito de la empresa reside en su interior, en los recursos y capacidades que posee para competir. En este sentido, Fong (2005:51) indica que la evidencia empírica demuestra que los factores internos de la empresa explican un porcentaje mayor de la varianza en la tasa de beneficios de las empresas que los factores externos.

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

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

Así, resulta útil e interesante explicar la ventaja competitiva sostenible en el contexto de la micro, pequeña y mediana empresa hotelera de los municipios de Oaxaca de Juárez y Puebla de Zaragoza, y de esta manera lograr un acercamiento a la explicación de la sostenibilidad en la empresa y de cómo podría ser capaz de promover el desarrollo sostenible de acuerdo con el modelo presentado en la figura 1.



**Figura 1.** Modelo de investigación

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

Diversos autores (Hunt y Morgan, 1995); Vorhies y Col., 2000:147-148; Hernández, 2001:9; Verhees y Col., 2004:136-139; Aragón y Col., 2005:43) han mencionado a la capacidad de mercadotecnia o a la orientación al mercado como una fuente de VCS.

Aragón y Col. (2005:56), Kotabe y Col. (2004:7) destacan dos variables que resultaron tener un efecto significativo en el éxito de las pequeñas y medianas empresas: la innovación y las capacidades de mercadotecnia. López (2000:2) señala que el proceso de innovación es ahora considerado como la fuerza conductora para la competitividad.

La capacidad emprendedora también juega un papel importante en este contexto, pues de acuerdo con Santos-Vijande y Col. (2005:187-189), Chaston y Ireland (2003:965) Col. (2001:141), Miller (1983), las pequeñas empresas emprendedoras son más exitosas porque son más proactivas, más innovadoras y están más preparadas para tomar grandes riesgos.

Johannessen y Col. (2001:20) profundizan en cuanto a lo que sucede entre innovación y ventaja competitiva sostenible, pues apuntan que la primera se ha convertido en un medio de crear y *mantener* una ventaja competitiva. En este sentido, Berk (2005:540) coincide con Johannessen al indicar que la innovación es contemplada como el primer conductor para las empresas para lograr y *sostener* una ventaja competitiva en el ambiente global de hoy.

## 2. METODOLOGÍA

El método estadístico guía la realización de este trabajo, en el que para la recolección de la información se aplicaron 49 cuestionarios a dueños y/o gerentes y/o directores y/o encargados de las empresas hoteleras. El instrumento de medición contiene escalas subjetiva tipo Likert de 5 puntos. La muestra fue caracterizada por tamaño de la empresa, educación, edad y sexo de los encuestados. En la prueba del modelo se realizó un análisis de correlación bivariada de Pearson. Los resultados mostraron coeficientes de correlación significativamente altos, corroboraban la posibilidad de cierres causales entre las cuatro variables del modelo, para asegurar la fortaleza de las asociaciones y mejorar la explicación, entre capacidades distintivas y VCS, con una correlación parcial, se controló el efecto de dos variables sobre la relación de las otras dos. Así se determinó el efecto independiente de las capacidades distintivas sobre innovación y VCS.

**Cuadro 1**  
Clasificación de la muestra de acuerdo con el tamaño

Tamaño de la empresa	Oaxaca	Puebla	Frecuencia	Porcentaje (%)
Micro	4	8	12	24.5
Pequeña	18	11	29	59.2
Mediana	3	5	8	16.3
Total	25	24	49	100.0

**Cuadro 2**  
Análisis de factores de capacidad emprendedora

	1	2	3	Comunalidad
<b>1. Capacidad de innovación:</b>				
Expectativas de realizar mejoras en la empresa	.865	.171	.210	.821
Consulta internet para mejorar sus servicios	.833	.064	.097	.707
Consulta medios escritos para mejorar sus servicios	.852	-.169	.161	.781
Planea nuevos servicios	.788	.142	.149	.664
Busca soluciones novedosas	.816	.389	.087	.826
<b>2. Toma de riesgos:</b>				
Realiza inversiones de riesgo	-.073	.890	.084	.805
Utiliza recursos propios para invertir	.445	.707	.036	.700
<b>3. Proactividad:</b>				
Responde a acciones que los competidores ya iniciaron	.289	.146	.687	.576
Introduce técnicas administrativas, sistemas, equipos antes que sus competidores	.052	-.014	.882	.781
<b>Varianza explicada</b>	47.351	14.452	12.198	74.00

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

En el cuadro 1 se presenta la muestra de acuerdo con el tamaño de la empresa; en ella prevalece la mediana empresa, con un 59%. En cuanto a la edad, la mayoría de los encuestados tiene entre 20 y 39 años, con un 61.4%; el 30.6% tiene entre 41 y 60 años; el 8%, entre 61 y 80 años. En cuanto a la variable sexo, se observó que el 63.3% de las personas encuestadas son del sexo masculino y el 36.7% del sexo femenino.

Con respecto al grado de estudios, el 71.4% de los encuestados tiene una carrera profesional, pues parece natural que para dirigir una empresa se requiera un grado de estudios mayor; el 18.4% tiene nivel de bachillerato; el 6% posgrado y el 4.1% restante sólo terminó la secundaria.

En la operacionalización de variables, la capacidad emprendedora se consideró como el comportamiento de una empresa en el cual se despliega la capacidad de innovación, la propensión a la toma de riesgos en sus decisiones estratégicas y la proactividad. En el cuadro 2 se muestran las dimensiones, indicadores y reactivos. Según el Alpha de Cronbach, el instrumento utilizado tiene una posibilidad de ser reproducido de 81%.

**Cuadro 3**  
**Análisis de factores de capacidad de mercadotecnia**

	1	2	3	4	5	6	Comunalidad
<b>1. Fortaleza en la cadena de distribución:</b>							
Pláticas sobre el negocio con los intermediarios	.660	.016	.257	-.001	.213	.045	.550
Pide sugerencias a los intermediarios	.876	.134	.027	-.121	-.065	.169	.834
Recibe sugerencias de los intermediarios	.889	.037	.146	.068	.067	.110	.834
Hace convenios (escritos o no)	.710	.397	.028	-.008	.222	-.211	.757
Implementa acciones que le sugieren los intermediarios	.729	.421	-.031	.085	.017	-.223	.767
<b>2. Investigación de mercadotecnia:</b>							
Atención a las disminuciones de precios	.284	.831	.212	-.167	.023	.091	.853
Atención a los paquetes promocionales	.136	.863	.260	-.035	.129	.199	.888
Discusiones sobre fortalezas y debilidades	.181	.797	.331	.159	.095	.080	.818
<b>3. Habilidad para diferenciar servicios:</b>							
Jerarquiza servicios por calidad de cada uno	.030	.260	.838	-.174	.138	.036	.822
Jerarquiza servicios por la imagen de cada uno	.176	.202	.892	.099	-.026	.086	.885
Jerarquiza servicios por su originalidad	.138	.198	.816	-.123	.126	.009	.755
<b>4. Calidad de los vendedores:</b>							
Amabilidad de los empleados al ofrecer sus servicios	-.040	-.058	-.224	.904	-.085	.161	.905
Actitud positiva al ofrecer sus servicios	-.025	-.168	-.151	.879	-.088	.244	.891
Atención del servicio de apoyo	.073	.182	.183	.801	.145	.209	.779
<b>5. Recursos comprometidos para la publicidad:</b>							
Gastos en publicidad en periódicos	.160	.129	-.082	-.051	.848	.179	.802
Gastos en publicidad en radio	-.034	.112	.162	.201	.870	-.014	.837
Gastos en publicidad en TV	.161	-.020	.157	-.177	.860	-.036	.823
<b>6. Servicio al consumidor:</b>							
Ofrece beneficio adicional con la localización del hotel	-.042	.181	.044	.333	-.018	.838	.880
Ofrece beneficio adicional con la facilidad de acceso	.094	.096	.082	.282	.144	.869	.851
Varianza explicada	29 836	17 506	11 788	10 848	6 404	5 362	81 744

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

**Cuadro 4**  
**Análisis de factores final de innovación organizacional**

	1	2	3	Comunalidad
<b>1. Innovación de proceso:</b>				
Introducción de aplicaciones computarizadas	.767	.288	.062	.676
Introducción de aparatos automatizados	.759	-.032	-.093	.586
Introducción de software de gestión de bases de datos	.741	.307	.459	.855
Introducción de conexión a internet	.819	.207	.355	.839
Introducción de sitio web	.814	.264	.350	.854
Introducción de correo electrónico	.771	.270	.375	.808
Introducción de compra electrónica	.762	-.074	.251	.649
<b>2. Innovación de servicio:</b>				
Mejoras en los últimos tres años en la higiene de sus servicios	.196	.835	-.199	.775
Mejoras en los últimos tres años en la seguridad en sus servicios	.289	.649	-.111	.516
Mejoras en los últimos tres años en la rapidez de sus servicios	.076	.838	.062	.711
Mejoras en los últimos tres años en la atención al cliente	-.009	.859	.196	.777
<b>3. Innovación en mercadotecnia:</b>				
Trabajo con agencias de viajes diferentes a las habituales	.077	-.089	.614	.391
Trabajo con tour operadores diferentes a los habituales	.190	.031	.836	.735
Empleo de sistemas globales de distribución	.376	.022	.720	.660
Varianza explicada	43 845	17 357	9 044	70 245

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

El concepto de capacidad de mercadotecnia incluye los procesos integradores, designados para aplicar conocimiento colectivo, habilidades y recursos de la empresa a las necesidades de los negocios relacionadas con el mercado (Weerawardena y Col., 2004:423). Tiene ocho dimensiones: servicio al consumidor, efectividad de actividades promocionales, calidad de los vendedores, fortaleza en la cadena de distribución, cantidad de recursos comprometidos para la publicidad, investigación de mercadotecnia, habilidad para diferenciar servicios y velocidad de distribución (cuadro 3). Según el Alpha de Cronbach, esta escala tiene una posibilidad de ser reproducida de 85%.

La innovación organizacional se operacionalizó como la aplicación de ideas que son nuevas, que se reflejan en mejoras y cambios en el servicio, proceso y mercadotecnia (cuadro 4). Según el Alpha de Cronbach, esta escala tiene una posibilidad de ser reproducida de 89%.

El concepto de ventaja competitiva sostenible se operacionalizó como la situación en la que la empresa ha ganado ventajas financieras superiores y capacidades distintivas que no son posible igualar para los competidores. Tiene cuatro dimensiones: rentabilidad, satisfacción del consumidor, participación en el mercado, inimitabilidad de la estrategia competitiva y de las capacidades distintivas en las que está fundada la estrategia (cuadro 5). Según el Alpha de Cronbach, esta escala tiene una posibilidad de ser reproducida de 80%.

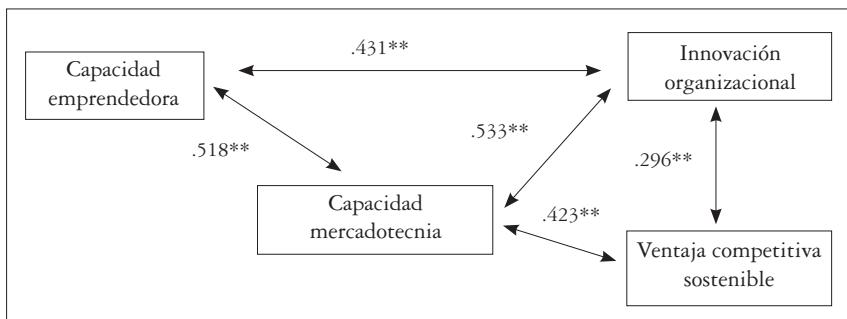
**Cuadro 5**  
Análisis de factores de ventaja competitiva sostenible

	1	2	3	Comunalidad
<b>1. Inimitabilidad: Facilidad de competidores</b>				
Para imitar trato con intermediarios	.759	.085	.055	.587
Para imitar innovaciones en mercadotecnia	.863	.234	.141	.819
Para imitar innovaciones de proceso	.822	-.007	-.039	.678
Para imitar innovaciones de servicio	.841	.211	.062	.756
<b>2. Rentabilidad:</b>				
Incremento del número de departamentos	.197	.878	.091	.818
Aumento del número de sus servicios	.276	.766	.210	.707
Incremento de sus instalaciones	-.023	.934	-.005	.873
<b>3. Satisfacción del consumidor:</b>				
En los gustos de sus clientes	-.099	.259	.841	.784
En las necesidades de sus clientes	.005	.088	.854	.737
En las necesidades de precios	.382	-.103	.668	.603
Varianza explicada	37 270	20 042	16 308	73 620

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

### 3. RESULTADOS

En la figura 2 se muestra cómo la capacidad emprendedora no tiene una relación directa y positiva con la ventaja competitiva sostenible, lo que confirma lo supuesto en el modelo de la figura 1. Pero ese modelo se modifica al encontrar una relación significativa y positiva (.431\*\*) entre capacidad emprendedora e innovación organizacional (ver figura 2).



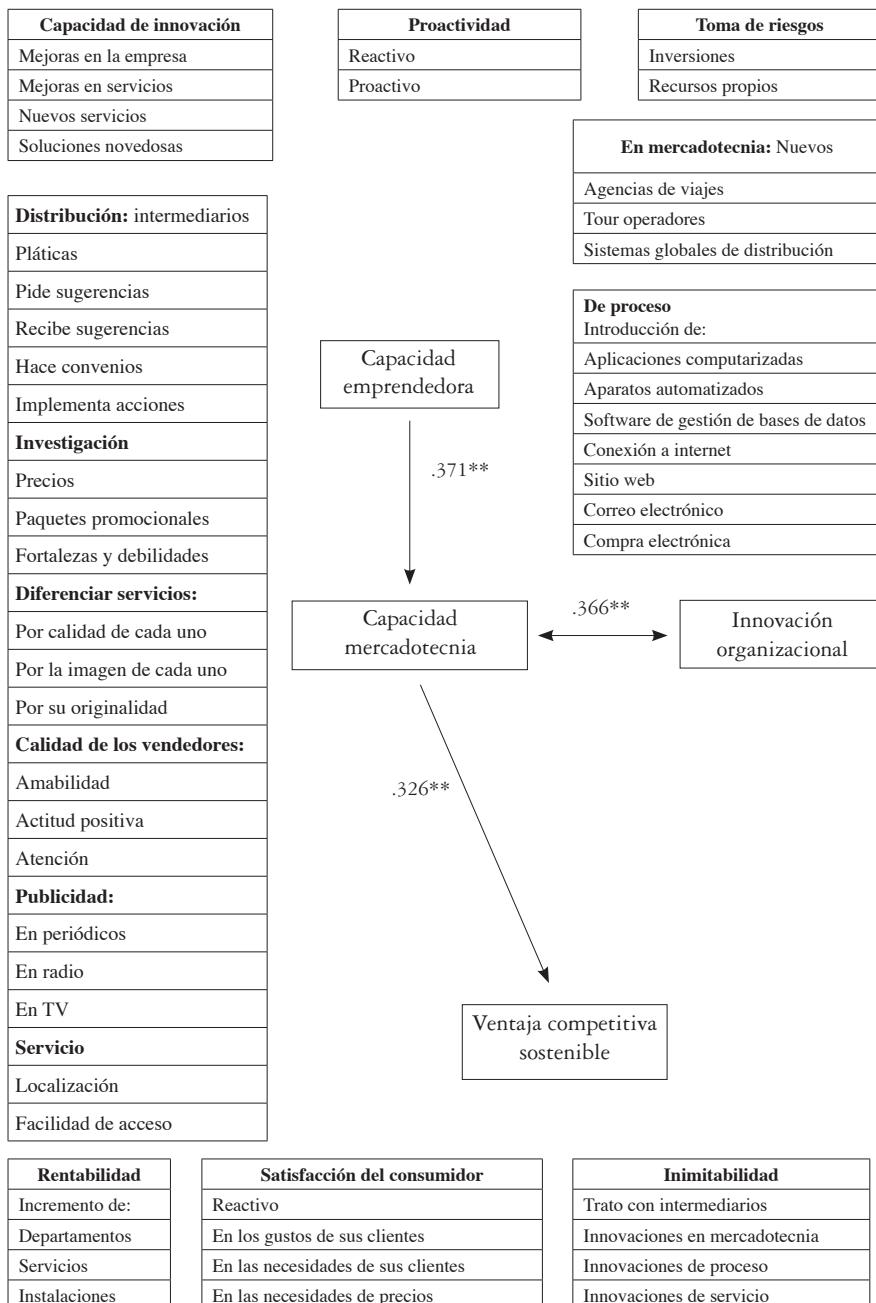
\* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

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

**Figura 2.** Modelo según el análisis de correlación bivariada de Pearson

Para buscar mayor seguridad en los resultados y posibles caminos causales se realizó un análisis de correlación parcial. Se analizó la relación entre dos variables mientras se controlaba el efecto de las otras dos, cuyo resultado se muestra en la figura 3, y no se encontraron cierres causales, y el modelo se clarifica al desaparecer la relación entre capacidad emprendedora e innovación, y entre innovación y ventaja competitiva sostenible.

La relación directa y positiva entre capacidad de mercadotecnia e innovación organizacional (366\*\*) concuerda con lo señalado por Verhees y Col. (2004) y Kotabe y Col. (2004), al corroborar que la capacidad de mercadotecnia o la orientación al mercado es una fuente de VCS. En el sector hotelero, esta relación se presenta debido a que existe una gran interacción con el consumidor, y ésta se constituye en una fuente importante de información para realizar innovaciones.



\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01.

**Figura 3.** Modelo ampliado según el análisis de correlación Parcial

Además la investigación de mercadotecnia que la empresa hotelera realiza le proporciona información de las actividades de los competidores en cuanto a paquetes promocionales y de sus fortalezas y debilidades, por lo tanto se constituye en una fuente fundamental de información para realizar cambios en la empresa. Con el servicio al consumidor se ofrecen beneficios adicionales, como localización y facilidad de acceso al hotel, que al final contribuyen a generar más ideas para mejorar en la rapidez y la seguridad del servicio; y en el proceso sirven para encontrar posibles mejoras, como la introducción de aplicaciones computarizadas, de la Internet y sitio web.

El comportamiento de los empleados que están cerca del consumidor también contribuye a la innovación en el servicio, pues reciben en primera instancia las solicitudes de los clientes; por ejemplo, con respecto al servicio de apoyo, que puede ser el servicio a la habitación, servicio de desayuno incluido, servicio de cable e Internet, entre otros. La información obtenida se distribuye entre las diferentes áreas de la empresa y ésta puede generar innovaciones.

También es significativa la relación entre la fortaleza en la cadena de distribución y la innovación en mercadotecnia; esto puede deberse a que entre mayor sea la comunicación con los intermediarios (agencias de viajes, *tour* operadores) habrá más apertura por parte del hotel para trabajar con nuevos intermediarios y emplear otro tipo de distribución, como son los sistemas globales de distribución, para mejorar operación de reservas de los servicios de alojamiento, con lo cual superan la acción de los intermediarios tradicionales.

La relación directa y positiva entre la capacidad emprendedora y la capacidad de mercadotecnia (.371) coincide con lo aportado por Chaston y Col. (2001) y Hult y Col. (2003), por la importancia del emprendimiento en la innovación y en las relaciones de mercado. Asimismo, estos resultados también se sustentan en lo señalado por Miles y Col. (1991) y Hult y Col. (2001), quienes son retomados por Weerawardena y Col. (2004), en el sentido de que el emprendimiento ha sido identificado como un antecedente significativo para la estrategia.

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

La relación directa y positiva entre capacidad de mercadotecnia y ventaja competitiva (.326\*\*) se muestra más a través de la inimitabilidad de la fortaleza que la cadena de distribución, la investigación de mercadotecnia y las relaciones con los intermediarios, al diferenciar los servicios.

## CONCLUSIONES

La ventaja competitiva sostenible en el contexto de la micro, pequeña y mediana empresa hotelera mexicana se explica mediante las capacidades emprendedora y de mercadotecnia. Las empresas con características similares a la de la muestra pueden lograr la sostenibilidad cuando estén capacitadas para satisfacer al consumidor y lograr inimitabilidad esas capacidades.

El servicio que ofrecen las empresas hoteleras se caracteriza por la intangibilidad y la interactividad. La intangibilidad se refiere a que el servicio no se puede palpar, y la interactividad, porque se requiere del cliente para que se presente u otorgue el servicio. En el servicio hotelero, lo verdaderamente valioso lo proveen los intangibles, es decir, el servicio al consumidor, la atención al cliente, la relación con los intermediarios, los recursos invertidos en publicidad, la investigación de mercadotecnia, y las innovaciones que se realicen en la seguridad, en la rapidez de los servicios, las mejoras en el proceso como conexión a la Internet para realizar las operaciones más rápidamente y sitio web para que cualquier persona en el mundo pueda enterarse de los servicios que ofrecen, por mencionar algunos.

Estas posesiones de la empresa no pueden ser percibidas con facilidad por los competidores, pero sí son muy valoradas por los consumidores, lo que puede permitir que la empresa logre una VCS difícil de imitar para alcanzar la sostenibilidad.

Las conclusiones están respaldadas por el análisis estadístico realizado, pero a la luz de los últimos hechos en Oaxaca y en el Distrito Federal, con la toma de las plazas y calles que afectan al comercio en general, la problemática organizacional de las pequeñas empresas, y en especial la ventaja competitiva sostenible de los hoteles estudiados, se podría agravar fácilmente por variables relacionadas con un ambiente relativamente poco estable, complejo y muy turbulento.

## Referencias

- Alfada, Valentín & Blasco, J. L. La sostenibilidad y la empresa. En *Desarrollo Sostenible en España*. Disponible en [www.conama.es](http://www.conama.es).
- Aragón, A. & Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMes del estado de Veracruz. *Revista Contaduría y Administración*, (), 216, 35-69.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Berk, M. (2005). Prologo de Resolving the innovation paradox: enhancing growth in technology companies by Georges Haour. *Journal of Production Innovation Management*, (), 22, 538-544.
- Chakraborty, K. (1997). Sustained competitive advantage: a resource-based framework. *Advances in Competitiveness Research*, (), 1, 32-63.
- Chaston, I. & Mangles, T. (1997). Core capabilities as predictors of growth potential in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 35 (1), 47-57.
- Chaston, I. & Badger, B. & Sadler-Smith, E. (2001). Organizational learning: an empirical assessment of process in small U.K. manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 39 (2), 139-151.
- Chaston, I. & Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 41 (1), 47-67.
- Durán, G. (2001). Medir la sostenibilidad: indicadores económicos, ecológicos y sociales. Universidad Autónoma de Madrid (España). Disponible en [www.ucm.es](http://www.ucm.es).
- Hernández, M. (2001). El nuevo concepto de marketing en la empresa. *Revista Colombiana de Marketing*, (), 2. 1-15.
- Hoffman, N. (2000). An examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present and Future. *Academy of Marketing Science Review*, 4, 0, 1-20.

- Hult, G. T., Snow, C. & Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29 (3), 401-426.
- INEGI. Censos económicos 1999 y 2004. Sistema de Cuentas Nacionales.
- Inter-American Development Bank (IADB). General overview of sustainable tourism. En *Sustainable Tourism*. Disponible en <http://www.iadb.org>.
- Johannessen, J., Olsen, B. & Lumpkin, G. (2001). Innovation as newness: what is new, how new and new to whom. *European Journal of Innovation Management*, 4 (1), 20-31.
- Kotabe, M. & Murray, J. (2004). Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. *Industrial Marketing Management*. 33, ( ), 7-14.
- López, M. (2000). Innovation competitiveness and development. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, IKE Internal Seminar October 25<sup>th</sup>, Aalborg University, 1-15.
- Norval, A. (2004). La industria turística. Disponible en [www.eumed.net](http://www.eumed.net)
- Rodríguez, C. (2000). La actividad turística en México. *Gaceta Universitaria*, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, ( ), 181, 1-24.
- Savary, Tracey (s/f). La integración de la economía y la ecología en el marco de la sustentabilidad. En Publicaciones, revista Nº 1. Disponible en [www.uaemex.mx](http://www.uaemex.mx).
- Stigson, B. (s/f). Cómo ser una empresa sostenible. Fundación entorno, Consejo empresarial español para el desarrollo sostenible. Disponible en <http://www.empresasostenible.info>.
- Tecnociencia (2003). Turismo en España En *Especiales Turismo*. Disponible en <http://www.tecnociedad.es>.
- Verhees, F. & Meulenbergh, M. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42 (2), 134-154.
- Vorhies, D.W. & Harker, M., (2000). The capabilities and performance advantages of market-driven firms: an empirical investigation. *Australian Journal of Management*, 25 (2), 145-171.
- Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation - based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11, ( ), 15-35.
- Weerawardena, J. & O'Cass, A. (2004). Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33 ( ), 419-428.