



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

“Estrategias que impactan en la competitividad del sector hotelero de la Zona Metropolitana de Guadalajara”

Área del Conocimiento: Competitividad Global

Temática: Las estrategias de mercadotecnia

AUTORES:

M. en A. Ma. Cristina Pacheco Ornelas

M.A.T.I. Ricardo Humberto Rodríguez Pacheco

M. en A. Genaro Cornejo García

Institución: Universidad de Guadalajara

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

Profesores Investigadores del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales

Periférico Norte No. 799 Edif. “G306” Núcleo los Belenes

Zapopan, Jalisco C.P. 45100

Tel. (33) 37703300 exts. 5190, 5092 y 5606 Tel. y Fax. (33) 37703343

Tel. y Fax. (33) 36723310

Correo electrónico: cristypacheco2003@yahoo.com.mx Cel. (33) 11584785

ricardo_rodriguez_pacheco@hotmail.com Cel. (33) 38142542

gcornejo@cucea.udg.mx Cel. (33) 39682435

RESUMEN

Este artículo examina el nivel de significancia de estrategias de negocios y de recursos humanos en la competitividad empresarial, a través de un estudio empírico realizado en el sector hotelero de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG). Las estrategias analizadas corresponden a las prácticas adoptadas en las empresas considerando actividades inter e intra negocio, tales como: efectividad de diseño, ubicación, relación con clientes, experiencia/conocimiento de empleados y tecnología basada en internet, como de los recursos humanos con que cuentan las empresas. La significancia de las estrategias en el comportamiento de la competitividad se analizó mediante modelos estructurales evaluados con el método de regresión lineal. El estudio ofrece realidades en las prácticas de gestión en el sector hotelero y simultáneamente los resultados demuestran: 1) estrategias identificadas como fortalezas competitivas; 2) estrategias con efecto significativo en la competitividad; 3) los recursos humanos que en forma significativa se relacionan con la competitividad.

Palabras clave: Estrategias de negocios, ventajas competitivas, recursos humanos, competitividad

ABSTRACT

This article examines the degree of significance of strategies of businesses and human resources in the enterprise competitiveness, through an empirical study carried out in the hotel sector from Guadalajara Metropolitan Zone (ZMG). The analyzed strategies correspond to the practices adopted in the companies considering inter activities and intra business, such as: design effectiveness, location, customer relationship, experience/employee knowledge and technology based on Internet, as human resources whereupon companies count. The significance level of strategies in competitiveness behavior was analyzed by means structural models evaluated with linear regression method. The study offers realities in the practices of management in the hotel sector and simultaneously the results demonstrate: 1) strategies identified like competitive strengths; 2) strategies with significant effect in the competitiveness; 3) human resources that in significant form are related to the competitiveness.

Key words: Businesses strategies, competitive advantage, human resources, competitiveness

INTRODUCCIÓN

En la actual etapa de crisis, las empresas enfrentan muchos obstáculos para mantener su nivel de ventas y rentabilidad debido a que las turbulencias financieras repercuten en situación de incertidumbre en los mercados, lo cual hace más imperante la búsqueda y generación de estrategias exitosas que favorezcan la actividad empresarial. Por otro lado, la apertura de los mercados y las tecnologías de información y comunicación han ejercido a su vez una fuerte presión en las empresas para ganar ventajas competitivas, dado el gran desplazamiento de competidores de distintas partes del mundo, por lo que las empresas están persiguiendo agresivamente estrategias para consolidar su competitividad.

La repercusión de la crisis causada por las condiciones de la economía global, se profundizó en México por la situación de emergencia sanitaria que se presentó a finales de abril del presente año 2009 e impactó en todos los segmentos de negocios y a todas las categorías de hoteles de clase turística, en mayor grado a los de cinco estrellas y gran turismo, tanto por ser los que ofrecen las tarifas más elevadas y como resultado de la pérdida de confianza de los viajeros que se tradujo en menos viajes hacia y dentro de nuestro país. La ocupación hotelera en la Zona Metropolitana de Guadalajara (Z.M.G.) cayó hasta registrar un nivel promedio de 18% y en destinos eminentemente turísticos como Puerto Vallarta se redujeron a niveles de 12% y 15% (Canaco, 2009). En la tabla 1 se proyecta la pérdida en la ocupación de habitaciones en el sector hotelero de la Z.M.G. por el impacto de la crisis sanitaria.

Tabla 1. Número de habitaciones en el sector hotelero de la Zona Metropolitana de Guadalajara y efecto de la emergencia sanitaria

Categoría	Guadalajara	Zapopan	Tonalá	Tlaquepaque	Tlajomulco	El Salto	Z.M.G.
Gran turismo	1,360	712					2,072
5 Estrellas	701	282		136			1,119
4 Estrellas	3,545	1,543		162		156	5,406
Total	5,606	2,537	0	298	0	156	8,597
Demanda 18%	1,009	457	0	54	0	28	1,547
Sin ocuparse	4,597	2,080	0	244	0	128	7,050

Nota: Los hoteles de categoría 4 diamantes están incluidos en los de gran turismo.

Fuente: Elaboración con base en la información de la Dirección de Informática y Estadística de la Secretaría de Turismo del Estado de Jalisco (SETUJAL, 2008) y Canaco, 2009.

Ante el entorno de crisis y en que las dinámicas del ambiente global de los negocios han hecho la competencia más difícil e intensa, hace que sea fundamental conocer los principales factores que inciden en la competitividad de las empresas, de tal forma que las oportunas prácticas empresariales y estrategias apropiadas sean decisivas en su desempeño competitivo y con el propósito que puedan enfrentar efectivamente la competencia tanto local como global.

Diversos estudios se han realizado para la determinación de estrategias que son fuente de ventaja competitiva e identificar su efecto en el desempeño competitivo de las empresas (Warren y Hutchinson, 2000; Fawcett y Cooper, 2001; McGrath, 2001; Rubio y Aragón, 2002; Zwass, 2003; Wade y Hulland, 2004; Beck, Wigand y Konig, 2005; Lee y Tsai, 2005; Menguc y Auh, 2006; Atkinson, 2006; Stonehouse, 2007; Borges-Tiago, 2008; Roethlein, Mangiameli y Beauvais, 2008; Nadiri y Tümer, 2009; Li, Merenda y Venkatachalam, 2009). Las principales conclusiones de estos trabajos se pueden resumir en que diversos factores se ligan con el desempeño competitivo y cuyos hallazgos ofrecen un apoyo empírico a las teorías de la administración estratégica y la de recursos y capacidades, como marco de referencia sobre estrategias que propician la competitividad de las empresas.

Desde esta perspectiva, en este estudio realizado en el sector hotelero de la Z.M.G., se han considerado cinco factores que empresarios mexicanos han señalado como prioridades estratégicas para mejorar la competitividad: a) efectividad de diseño <91%, mejora de calidad y nuevos productos y servicios>; b) ubicación <79%, mejora de procesos de distribución>; c) relación con clientes <98%, construir y fortalecer relaciones con clientes>; d) experiencia/conocimiento de empleados <85%, maximizar capacidades y mejora de procesos internos>, y e) tecnología basada en internet <83%, la tecnología de información como medio para disponer de información más transparente del negocio, para apoyo con los canales de distribución y para comunicaciones con clientes u otros negocios>. Estos señalamientos se recopilaron de más de 320 empresas mexicanas pequeñas, medianas y grandes (KPMG y AMAECE, 2008). El *propósito en este estudio* es evaluar el nivel de significancia que dichas estrategias tienen en la competitividad de las empresas del sector hotelero.

Planteamiento del problema

El concepto de “supervivencia de la prueba de ajuste” de Charles Darwin es aplicable al mercado, puesto que los negocios compiten como evolucionan, y en que la recesión es la gran prueba de aptitud (McCallum, 2009: 1). Cuando la economía está en crisis, los negocios enfrentan condiciones más difíciles de predecir, por lo que las empresas deben prepararse para defender su actividad. El problema frente a la crisis económica actual es determinar las estrategias (factores) y recursos humanos que puedan incidir en ventajas competitivas para el sector hotelero de la Z.M.G, dada la adicional repercusión sufrida por la emergencia sanitaria, de donde surge el siguiente **cuestionamiento**: ¿Las estrategias señaladas como prioridades competitivas por empresarios mexicanos se relacionan con la competitividad de las empresas? La **pregunta general de investigación** se centra en: ¿Cuáles estrategias de negocios (factores) están significativamente relacionados con la competitividad? Como **preguntas específicas**: 1. ¿Cuáles son los componentes actuales de las estrategias que se han identificado como fortalezas

competitivas en el sector hotelero? 2. ¿Las estrategias (factores) de efectividad de diseño, ubicación, relación con clientes, experiencia/conocimiento de empleados y tecnología basada en internet se relacionan significativamente con la competitividad? 3. ¿Los recursos humanos de la empresa son significativos en la probabilidad de ocurrencia hacia el comportamiento competitivo?

Objetivo General

Como la competitividad resulta de factores con características cualitativas (Suchanek y Spalek, 2008), el **objetivo general** de este estudio es identificar estrategias de negocios y de recursos humanos que tienen un impacto en la competitividad de las empresas del sector hotelero. Los **objetivos específicos** son: 1. Concretar los componentes actuales de las estrategias que han sido identificados como fortalezas competitivas. 2. Determinar el nivel de significancia de las estrategias de efectividad de diseño, ubicación, relación con clientes, experiencia/conocimiento de empleados y tecnología basada en internet, en el comportamiento de la competitividad. 3. Especificar los recursos humanos que se relacionan en forma significativa con la competitividad.

Justificación

Investigaciones han señalado estrategias que influyen en el comportamiento competitivo y sus consecuencias en el desempeño empresarial en etapas con cierta estabilidad económica (Warren y Hutchinson, 2000; Fawcet y Cooper, 2001; Rubio y Aragón, 2002; Zwass, 2003; Beck, Wigand y Konig, 2005; Atkinson, 2006). Sin embargo, cuando la economía está en recesión es complejo predecir que las estrategias tengan el mismo resultado, puesto que las condiciones de los negocios son más complejas, difíciles y porque los factores que determinan el éxito competitivo cambian con el tiempo y/o pueden no coincidir en un sector o país. Con base en esto, un análisis empírico de cómo se revela la competencia de las empresas en época de crisis se ha considerado en este estudio, ya que para mejorar los resultados y sostener la participación en el mercado, es importante identificar estrategias de negocios y recursos que impactan en la competitividad en mercados locales. Desde esta perspectiva, el estudio contribuirá al conocimiento teórico-práctico sobre acciones estratégicas, que en situación de crisis en la economía, deben ser consideradas por las empresas para generar ventajas competitivas.

La estructura del trabajo es como sigue: en primer término se expone el marco teórico donde se especifican determinantes de la competitividad a nivel empresa y se definen las estrategias competitivas propuestas en este trabajo con base en aportaciones de estudios previos. En segundo lugar, se describe la metodología seguida en el trabajo, y en la parte final se presentan las conclusiones derivadas del análisis de datos, las implicaciones prácticas, originalidad y valor del estudio, como las limitaciones y sugerencias para futuros estudios.

MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

Determinantes organizacionales de competitividad

Las estrategias de negocios que sustentan la competitividad son un área de interés en el campo de la administración estratégica y de recursos, ya que ambos enfoques destacan la prioridad que revisten las estrategias para dar respuesta al ambiente de rivalidad entre competidores aprovechando las fortalezas internas (Tan, Li, S. y Li, W., 2006: 198) y sostenidas a través de los recursos y capacidades (Dunford, 2003; Dutta, 2007). Cuando se examina la competitividad es necesario enfocarse en un análisis de los procesos internos y externos que disponen las empresas para afrontar el ambiente de competencia. Los determinantes organizacionales que se vinculan con la competitividad comprenden todas las estrategias empresariales: tecnológica (de producto y de procesos), de gestión, de recursos humanos (capacitación y entrenamiento), con proveedores, alianzas con otras empresas, financiera, comercial y de marketing, y frente a la apertura comercial; de tal forma que la incidencia de las estrategias definidas en cada empresa sean favorables a su competitividad, mediante su adecuación al patrón de competencia sectorial (Ministerio de Economía y Finanzas, 2006; Dutta, 2007). El enfoque de este estudio se centra en factores organizacionales, ya que la competitividad de la empresa puede ser desarrollada y nutrida mediante la determinación de prioridades competitivas ante las condiciones del entorno, y como resultado de estrategias que son llevadas a cabo en los procesos internos, el personal y otros recursos (Dutta, 2007: 688).

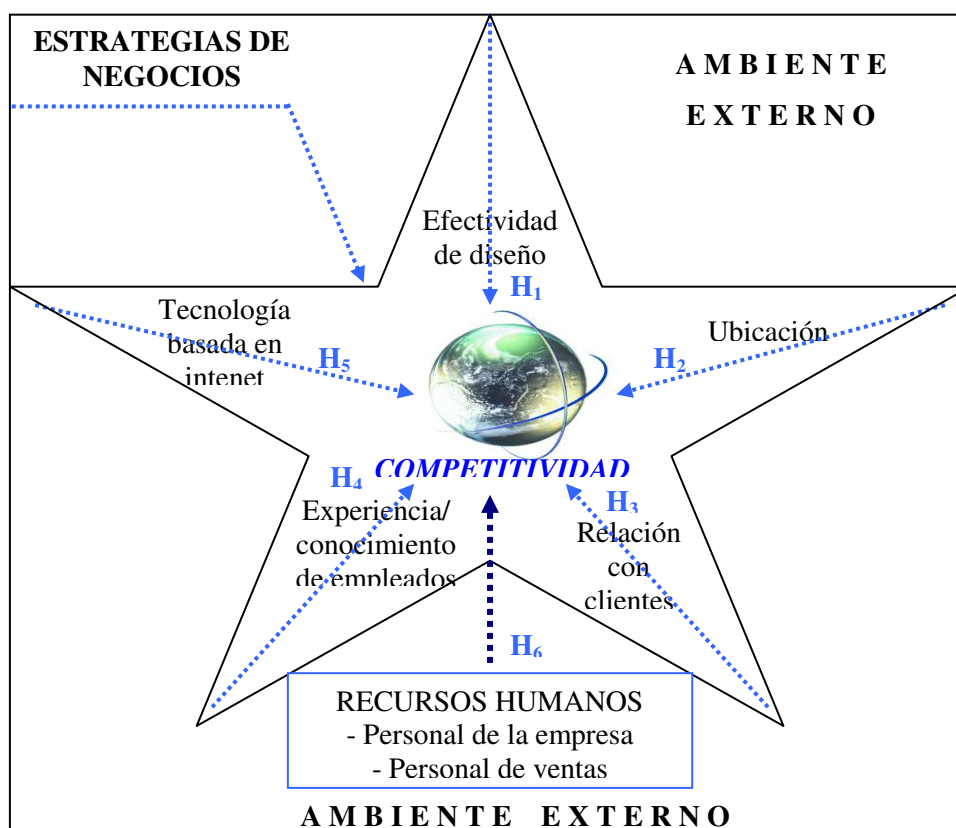
Estrategias competitivas

Diversos estudios han aportado estrategias para concretar las que tienen un impacto positivo en el desempeño competitivo de la empresa, tales como: efectividad de diseño en productos y servicios (Garvin, 1987; Stonehouse, 2007; Roethlein et al, 2008); ubicación de instalaciones y canales de distribución (Roethlein et al, 2008; Nadiri y Tümer, 2009); relación con clientes (Fawcet y Cooper, 2001; Blesa y Ripollés, 2004; Menguc y Auh, 2006; Batty, 2007); experiencia/conocimiento de los empleados (Warren y Hutchinson, 2000; McGrath, 2001; Rubio y Aragón, 2002) y la tecnología basada en internet (Beck et al, 2005; Borges-Tiago, 2008; Roethlein et al, 2008; Li, Merenda et al, 2009). Si las conclusiones de dichos estudios son o no aplicables a todo tipo de empresas, en cualquier entorno geográfico o sector, es una cuestión todavía abierta, pues como se señaló anteriormente, el trabajo parte de la premisa que los factores de éxito competitivo pueden cambiar en el tiempo, en el sector o en el país. El papel básico que juegan las estrategias competitivas para que se logren mejores resultados en el desempeño de un negocio ante el ambiente global, desafía a que las empresas adapten procesos y prácticas para ganar ventajas competitivas. Siguiendo el enfoque multidimensional enfocado a la competitividad, y con apoyo en las aportaciones mencionadas, se hace la propuesta de un modelo estrella de estrategias competitivas (Figura 1).

Modelo estrella de estrategias competitivas

Las estrategias de negocios que se analizan en este trabajo parten del supuesto que las empresas con una orientación a la consecución de ventajas competitivas, es viable que las estrategias (Figura 1), tales como efectividad de diseño (EFD), ubicación de instalaciones (U), relación con clientes (RC), experiencia/conocimiento de empleados (ECE) y tecnología basada en internet (TBI), harían factible tal objetivo dentro del contexto del ambiente externo, y a través del soporte de los recursos humanos con que cuenta la empresa. Tal propuesta se sustenta en que dentro del campo del marketing, las estrategias no son vistas sólo para vender productos, sino que se extiende al compromiso de la empresa más allá del simple contacto y comunicación con el mercado, pues también se vincula con estrategias en el nivel operacional y comunicacional inter e intra negocio (Fraj, Martínez y Matute, 2008: 265).

Figura 1. Modelo estrella de estrategias competitivas



Fuente: Autores

En la figura 1 se pueden observar las cinco estrategias de negocios propuestas como modelo de competitividad y representadas en cada ángulo de la estrella, en que se supone que cada estrategia tiene efecto en la competitividad, y como elemento facilitador para tal resultado son los recursos humanos. El enfoque multidimensional de estrategias puede facilitar la comprensión de las complejas relaciones entre la práctica empresarial y lo que favorece la competitividad en el sector hotelero.

Enseguida se definen las estrategias (factores) y se especifican los componentes respectivos (subfactores) obtenidos de estudios previos en la literatura de administración estratégica, y se puntualizan los recursos humanos analizados en el estudio.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

Efectividad de diseño (EFD): implica todos los procesos centrales de la empresa para entregar valor superior al cliente en los productos o servicios que demanda (Fawcet y Cooper, 2001; Stonehouse, 2007). La empresa de éxito se distingue de sus competidores por tener una clara orientación a satisfacer necesidades específicas de los clientes (Warren y Hutchinson, 2000), y la respuesta a tiempo a sus demandas da como resultado una mayor retención del cliente (Blesa y Ripollés, 2004; Batty, 2007), lo cual indica que la efectividad de diseño en productos y servicios es fuente de ventaja competitiva. Entre los componentes de la estrategia de efectividad de diseño que han destacado investigadores son el desempeño del servicio, características de los productos/servicios, confiabilidad, conformidad, calidad, servicio a clientes, diseño estético, y reputación/imagen percibida (Rubio y Aragón, 2002: 53; Roethlein et al, 2008: 44), y estas variables se consideran en el estudio. La estrategia de efectividad de diseño se enfoca en productos y servicios que deben tener una proposición de valor claramente definida para cumplir o exceder los requerimientos de los clientes (Stonehouse, 2007; Batty, 2007; Fraj et al, 2008: 267), en términos de calidad, especificaciones y entrega (Garvin, 1987; Fawcet y Cooper, 2001). Con base en dichas aportaciones se plantea como hipótesis:

H₁: La competitividad de la empresa se ve impactada de manera significativa por la estrategia de efectividad de diseño de productos y servicios

Ubicación (U): forma parte de las decisiones estratégicas por el impacto que tiene en la prestación, acceso y oportunidad del servicio para los clientes, así como en funciones de apoyo para las áreas, el manejo de materiales, los sistemas de información y las adquisiciones; es decir, forma la sinergia del sistema integrado prestación del servicio-mercadotecnia porque tiene implicaciones en muchas actividades. Entre los componentes de la estrategia de ubicación que han destacado investigadores son instalaciones y diversos servicios que integran (Tompkins, White, Bozer y Tanchoco, 2006; Batty, 2007); así como el uso de canales de distribución y la facilidad de acceso (Roethlein et al, 2008; Nadiri y Tümer, 2009), y estos aspectos se consideran en el estudio. Las instalaciones en el contexto de la cadena de suministro permiten mantener una ventaja competitiva estratégica, ya que la cadena de suministro debe estar orientada hacia la satisfacción del cliente, a través de facilitar su acceso, transacciones y responder a sus necesidades mediante rápidas respuestas a sus demandas. Además, los canales de distribución con que la empresa cuenta, favorecen las opciones de compra para el cliente, como para llegar a mayor número de compradores, por lo que también son fuente de ventaja competitiva (Roethlein

et al, 2008). Como la estrategia de ubicación es parte fundamental en el sistema integrado prestación del servicio-mercadotecnia, se establece como hipótesis:

H₂: La competitividad de la empresa se ve impactada de manera significativa por la estrategia de ubicación

Relación con clientes (RC): una mayor comprensión por parte de la empresa acerca de los consumidores, da como resultado una toma de decisiones más efectiva que conduce a un mayor crecimiento de las ventas (Blesa y Ripollés, 2004; Batty, 2007) y también se vincula con recursos complementarios internos como la capacidad de innovación y aprendizaje organizacional (Warren y Hutchinson, 2000; Lee y Tsai, 2005; Menguc y Auh, 2006). Estudios previos han señalado que la comunicación y conocimiento de los clientes son la base de una fuerte relación (Fawcet y Cooper, 2001; Blesa y Ripollés, 2004; Batty, 2007; Borges-Tiago, 2008: 82.) y una fuente potencial de ventaja competitiva a través de poner un amplio énfasis en el valor superior del cliente y la respuesta a tiempo por parte de la empresa (Menguc y Auh, 2006). Entre los componentes de la estrategia de relación con clientes que resaltan investigadores son: información de necesidades de los clientes (Fawcet y Cooper, 2001; Menguc y Auh, 2006); contacto del área de ventas con clientes (Fraj et al, 2008; Roethlein et al, 2008); contacto de la gerencia con clientes (Roethlein, 2008); y brindar productos/servicios de acuerdo a requerimientos de los clientes (Fawcet y Cooper, 2001; Stonehouse, 2007; Fraj et al, 2008); estos componentes también se consideran en el estudio. La relación con clientes por lo aquí expuesto, constituye una poderosa herramienta para que las empresas generen acciones innovadoras con el fin de que logren ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, y dada su importancia estratégica por la intensa competencia, se propone como hipótesis:

H₃: La competitividad de la empresa se ve impactada de manera significativa por la estrategia de relación con clientes

Experiencia/conocimiento de empleados (ECE): este aspecto complementa y fortalece las iniciativas de las empresas en todas las actividades, ya que se vincula con la creatividad, la exploración, el descubrimiento y la continua toma de decisiones. La experiencia y conocimiento de los empleados es un factor crítico para coordinar las condiciones que son necesarias para desarrollar el desempeño competitivo, ya que el éxito de las empresas va de la mano del personal lo suficientemente cualificado para afrontar los retos organizativos (McGrath, 2001; Rubio y Aragón, 2002: 53). Los componentes en esta estrategia señalados por investigadores son: información oportuna de proveedores (Roethlein et al, 2008: 36), entrega a tiempo, bajo costo, disposición/actitud del personal, valor agregado, innovación de procesos, rapidez en fases de diseño, comunicación de objetivos a empleados y proveedores, experiencia de empleados, utilidad sobre inversión, procesos de tecnología e integración vertical (Roethlein et al, 2008:

44); todos estos componentes se incluyeron en el estudio. La experiencia y conocimiento de los empleados son una fuente de creación de valor muy importante ante el contexto de los mercados globales (McGrath, 2001), pues genera la habilidad de la empresa para crear valor económico.

Con base en este argumento la hipótesis propuesta es:

H₄: La competitividad de la empresa se ve impactada significativamente por la experiencia/conocimiento de empleados

Tecnología basada en internet (TBI): se refiere a las amplias aplicaciones internet/intranet que acompañan varios aspectos de los procesos y actividades organizacionales, en que se incluye la relación de la empresa con clientes, proveedores, empleados y otras organizaciones. Estudios empíricos sobre el alcance del uso de la tecnología basada en internet han argumentado su relación con la innovación en la empresa en cuanto al comercio, la colaboración, la comunicación y la conexión en red (Zwass, 2003), el aprendizaje organizacional (Kane y Alavi, 2007), mejora en la eficiencia de la empresa (Beck, Wigand y Konig, 2005), en la gestión de relaciones con clientes favorece una directa y positiva transmisión de conocimiento (Ortega, Marinez y Hoyos, 2008); se relaciona con el desarrollo de nuevos productos (Li, Merenda y Venkatachalam, 2009) y como capacidad crítica de la empresa que puede contribuir a su superior desempeño (Wade y Hulland, 2004). Entre los componentes que destacan estudios empíricos en esta estrategia son: página web para comunicar al mercado, comercio electrónico, internet como parte importante de la estrategia futura, permite reducir costos, y comunicación de clientes y proveedores por el sitio web (Roethlein et al, 2008: 44); estos componentes se consideran en este estudio. Ante el ambiente de competencia global, la información y el uso de tecnología basada en internet son críticos para el desempeño competitivo de las empresas. De esto se plantea la siguiente hipótesis:

H₅: La competitividad de la empresa se ve impactada significativamente por la tecnología basada en internet

Elemento facilitador: los recursos humanos

Los recursos humanos claramente se relacionan con importantes resultados que producen las funciones en la organización, y su importancia radica en el grado que el personal es capaz de proveer tanto servicios estratégicos y operacionales que coadyuvan a la competitividad de la empresa. Lo que es importante aquí, es que los recursos humanos aprenden a crear una favorable marca de una organización que conlleva a la retención de clientes, como de retención y desarrollo de empleados; además los recursos humanos son los que crean y proporcionan valor agregado y por ende son un mecanismo de soporte y un medio para que la empresa gane ventajas competitivas (Pilenzo, 2009: 73). La totalidad de empleados y el total del personal de ventas compuesto tanto por la fuerza de ventas propia y/o por agentes de ventas, estos recursos

humanos apoyan la actividad de valor agregado, operativo y comercial para que se consigan los objetivos fijados por la empresa, y desde esta consideración se plantea como hipótesis:

H₆: La competitividad de la empresa se ve impactada de manera significativa por los recursos humanos con que cuenta la empresa

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Muestra y obtención de datos

La investigación es de tipo exploratoria y se llevó a cabo en el sector hotelero. Para la selección de la muestra se establecieron dos criterios: 1) las empresas debían estar operando en la Z.M.G.; esta condición se estableció porque la mayor demanda de hospedaje en el estado de Jalisco se ubica en dicha zona; 2) las empresas debían ser de las categorías 4 estrellas, 5 estrellas, gran turismo o diamante; esta condición se impuso porque se supone que las empresas de estas categorías enfrentan más competencia de empresas extranjeras y es más probable que operen en otras áreas geográficas. El tamaño de la muestra fue de 20 empresas, que representan 24.39% de la población (N= 82) del sector hotelero de la Z.M.G., proporción similar a otros estudios en el campo de investigación (Fraj et al, 2008: 271). La recopilación de información se hizo en los meses de abril a junio de 2009 y se empleó un cuestionario como instrumento para el registro de datos obtenidos mediante entrevista personal a gerentes y/o subgerentes de los hoteles. Los datos descriptivos de la muestra comprenden categoría, tamaño y años de operaciones (tabla 2); recursos humanos para la comercialización y alcance de las operaciones (tabla 3); por último, las medidas típicas de los recursos humanos con que cuentan las empresas (tabla 4).

Medidas para el estudio

Variables independientes: están representadas por 5 estrategias (factores) y 34 variables cualitativas (subfactores) empleadas como escalas de medida y aportadas de estudios previos (Roethlein et al, 2008; Borges-Tiago, 2008; Nadiri y Tümer, 2009; Garvin, 1987). Las variables fueron medidas cuantitativamente empleando una escala tipo Likert de 7 puntos (1= no importante; 4= moderadamente importante; 7= extremadamente importante), para que la muestra de participantes señalaran la importancia de cada variable en la implementación dentro de la empresa para competir efectivamente.

Variable dependiente: la competitividad representa la variable dependiente porque la misma puede derivarse de estrategias que implementan las empresas, y fue medida por el alcance de las operaciones a nivel regional, nacional e internacional; esto por el hecho que la expansión geográfica de operaciones se ha señalado tanto como un indicador que las empresas cuentan con cierto grupo de eficiencias y estrategias típicas que les dan ventaja competitiva (Suchanek y Spalek, 2008), y como resultado de la competitividad empresarial (Harveston, Kedia y Davis, 2000). Por otra parte, las operaciones en otros mercados o territorios denotan mayor flujo de

inversión, y tal situación se ha validado como resultado que las empresas son eficientes y competitivas (Siska, 2005), ya que el flujo de inversión ha sido visto como una medida de éxito (Dunning y Pitelis, 2008).

Variable de control: el tamaño de una empresa se mide por la cantidad de empleados que laboran dentro de la misma, y se vincula con niveles de especialización y formalización en las actividades a desempeñar por el personal, de tal forma que la empresa pueda conseguir los objetivos fijados. Los recursos humanos son un importante ingrediente para el éxito organizacional (Pilenzo, 2009: 63), debido a que las acciones de los empleados en cada una de las actividades sustentan la consecución de ventajas competitivas. La variable de recursos humanos puede ser controlada con el propósito de alcanzar ventajas competitivas y fue medida tanto por el número total de empleados en la empresa, como por el número y tipo de empleados dedicados a las ventas (fuerza de ventas propia y/o agentes de ventas).

ANÁLISIS DE DATOS

Los pasos seguidos en el análisis de los datos fueron: 1° Se hizo la prueba de correlación para descartar existencia de colinealidad entre las variables empleadas para medir cada factor, y ninguna variable tuvo valor mayor a 0.7 (Anexo 1), lo cual expresa validez de las medidas empleadas (Roethlein et al, 2008: 40). 2°. Para determinar la fiabilidad del constructo de cada factor, se realizó la prueba alfa Cronbach con las variables que lo integran y los valores obtenidos fueron mayores a 0.7 (tabla 5), lo cual indica consistencia interna de las medidas empleadas (Borges-Tiago, 2008: 87). 3° Cada uno de los subfactores con que se mide a cada factor también se analizó mediante alfa Cronbach y para los 34 subfactores se obtuvo según lo esperado valor mayor a 0.4, que revela la validez entre cada medida y el factor (Anexo 1). 4°. Adicionalmente, se hizo el análisis con alfa Cronbach en la totalidad de los subfactores, para estimar la fiabilidad y consistencia interna de las medidas empleadas en el modelo de estrategias competitivas y el resultado ($\alpha=0.9035$) mostró que las variables son muy buena medida del constructo del modelo (tabla 5). Los valores de fiabilidad de alfa Cronbach para cada uno de los constructos se utilizan como indicadores de la confiabilidad para estar en condiciones de avalar las hipótesis propuestas. 5° Se calcularon las medidas típicas de cada factor (media y desviación estándar) para determinar y evaluar la consistencia en las respuestas (tabla 5). 6° Los datos se analizaron mediante el método de regresión lineal de mínimos cuadrados ordinarios a través de la construcción de un modelo por factor (tabla 6), y cada modelo fue restringido por el nivel de operaciones (regional, nacional e internacional). Los subfactores son los que apoyan la competitividad y se consideraron favorables los valores mayores a cinco. 7° También se construyó un modelo por cada uno los recursos humanos especificados (tabla 7), e igualmente restringidos por el nivel de operaciones, siendo analizados con el mismo método de regresión

lineal. 8° Para valorar la calidad de los modelos se utilizaron: a) el índice de bondad de ajuste (R^2), considerado de calidad aceptable el valor de R^2 al menos de 0.20 (por tratarse de datos transversales) y lo cual muestra mejor ajuste del modelo, y b) el índice de significancia global (F-estadística), en que el valor de probabilidad *p-value* se espera que sea al menos $p < 0.05$, y por ende demuestra su efecto en la variable dependiente.

RESULTADOS DEL ANÁLISIS

Datos descriptivos de la muestra: las características de las empresas del sector hotelero que participaron en esta investigación exploratoria permiten notar (tabla 2) que en mayoría quedaron representadas por hoteles de la categoría de 4 estrellas (55%), por empresas de tamaño grande (50%) y con experiencia en la actividad empresarial en un rango de 20 a 30 años (40%). Los recursos humanos que la muestra de empresas de cada categoría emplean para comercializar sus servicios (tabla 3), destaca que la totalidad de empresas utiliza la fuerza de ventas propia, mientras que sólo 75% utilizan agentes de ventas; y por el alcance de las operaciones 80% de la muestra las llevan a cabo más allá de la localidad de la Z.M.G.

Tabla 2. Características de la muestra del sector hotelero

Categoría	Frec.	%	Tamaño (Número de empleados)		Años en el mercado	
4 Diamantes	2	10%	Micro ($1 \leq 10$)	----	1-10	20%
Gran turismo	3	15%	Pequeña ($>10 \leq 50$)	10%	$>10 \leq 20$	20%
5 Estrellas	4	20%	Mediana ($>50 \leq 100$)	40%	$>20 \leq 30$	40%
4 Estrellas	11	55%	Grande (>100)	50%	>30	20%
Total	20	100%	Total	100%	Total	100%

Fuente: Investigación de campo, 2009.

Tabla 3. Recursos humanos para la comercialización, nivel de operaciones y empresas con ventaja competitiva de la muestra del sector hotelero

Categoría	Fuerza de ventas propia		Agentes de ventas		Alcance de operaciones		Con ventaja competitiva	
	Frec.	%	Frec.	%	Nivel	%	Frec.	%
Diamante	2	10%	2	10%	Local	20%	----	----
Gran turismo	3	15%	2	10%	Regional	25%	5	25%
5 Estrellas	4	20%	4	20%	Nacional	30%	6	30%
4 Estrellas	11	55%	7	35%	Internac.	25%	5	25%
Total	20	100%	15	75%	Total	100%	16	80%

Fuente: Investigación de campo, 2009.

El valor estadístico de la media sobre los recursos humanos (tabla 4) permite notar que las empresas del sector hotelero en promedio cuentan con un total de 130 empleados, como también en promedio emplean mayor número de personal en la fuerza de ventas propia.

Tabla 4. Medidas típicas de los recursos humanos

Estrategia	Media	Desv. Est.	Intervalo de confianza
Total de empleados	130.1	18.1161	92.1825 – 168.0175
Total de personal de ventas	10.5	1.3268	7.722875 - 13.27713
Fuerza de ventas propia	7.8	1.0094	5.6872 – 9.9128
Agentes de ventas	3.5	0.8751	1.6684 – 5.3316

Fuente: Investigación de campo, 2009

Resultados de medidas típicas y alfa Cronbach por factor

Los resultados estadísticos de la media (tabla 5) indican que la muestra de empresas en lo que respecta a la puesta en práctica de estrategias para competir con efectividad dentro del sector hotelero, por orden de importancia emplean: la estrategia de efectividad de diseño, relación con clientes, experiencia/conocimiento de empleados, tecnología basada en internet y ubicación. Los valores de la desviación estándar muestran la diferencia en las respuestas de los participantes con respecto a la media. Los resultados de alfa Cronbach (tabla 5) revelan que los factores tuvieron valores superiores a 0.75, lo cual indica que las variables empleadas son una buena medida del constructo de cada factor y da confiabilidad para confirmar las hipótesis propuestas. El valor alfa Cronbach del modelo completo con los 34 subfactores, cuyo valor= 0.9035 indica la fuerte consistencia interna de las variables empleadas como escala de medida del modelo, y este resultado prueba que hemos encontrado los componentes de las estrategias que en la actualidad las empresas del sector hotelero han identificado como fortalezas competitivas (ver Apéndice 1), con lo que se da respuesta a la primer pregunta y primer objetivo de investigación.

Tabla 5. Medidas típicas en cada factor y confiabilidad de los factores

Estrategia	Media	Desv. Est.	Alfa
Efectividad de diseño	6.4125	0.1812	0.8600
Ubicación	5.3250	0.1667	0.7597
Relación con clientes	5.9750	0.8193	0.8145
Experiencia/conocimiento de empleados	5.6769	0.2873	0.8473
Tecnología basada en internet	5.5400	0.8853	0.7961
Modelo con los 34 subfactores	5.7859	0.2172	0.9035

Fuente: Autores

Resultados de Modelos por factor y prueba de hipótesis

Los resultados obtenidos en cada modelo por factor (tabla 6) de acuerdo a los criterios establecidos en $p\text{-value} < 0.5$ y $R^2 > 0.20$, demuestran que los factores que en forma muy significativa se relacionan con la competitividad y por orden en el nivel de significancia son “experiencia/conocimiento de empleados” (ECE) con $p\text{-value}=0.0015$; seguido por “relación con clientes” (RC) y “tecnología basada en internet” (TBI), ambos factores con $p\text{-value}=0.0258$. No obstante, el mejor modelo y muy significativo lo representa “experiencia/conocimiento de empleados” ($p\text{-value}=0.0015$ y $R^2=0.5833$). Como los tres factores son muy significativos en

explicar el comportamiento de la variable dependiente de “competitividad”, esto sustenta que se acepten las hipótesis H_3 , H_4 y H_5 .

Tabla 6. Resultado de los modelos por factor

Mínimos cuadrados	Factores				
	EFD	U	RC	ECE	TBI
F	(8, 7)= 0.53	(5, 10)= 0.62	(1, 12)= 6.46	(1, 12)= 16.8	(1, 12)= 6.46
Prob>F	0.8070	0.6886	0.0258**	0.0015*	0.0258**
R ²	0.3750	0.2365	0.3500	0.5833	0.3500
R ² ajustada	-0.3393	-0.1452	0.2958	0.5486	0.2958
Raíz MSE	0.9449	0.8738	0.4655	0.3727	0.4655

* Significancia en $p < 0.01$

n = 20 Observaciones

** Significancia en $p < 0.05$

Por otra parte, los factores de efectividad de diseño (EFD) y ubicación (U), respectivamente con $p\text{-value}=0.8070$ y $p\text{-value}=0.6886$, no mostraron ninguna significancia en la explicación de la competitividad, y esto puede deberse a que las empresas implementan en forma muy similar las variables que integran cada factor, es decir, los encuestados fueron muy uniformes en sus respuestas, lo cual se puede constatar por los bajos valores de la desviación estándar (tabla 5). Debido a estos resultados se rechazan las hipótesis H_1 y H_2 , dando así respuesta a la segunda pregunta de investigación y al segundo objetivo.

Resultados de variables de control y prueba de hipótesis

Los resultados de la valoración de los modelos sobre los recursos humanos empleados dentro de las empresas del sector hotelero (tabla 7), demuestran que la utilización conjunta de la fuerza de ventas y agentes de ventas es más significativo su impacto en la competitividad ($p\text{-value}=0.0155$) y también representa un modelo mejor ajustado ($R^2=0.3513$). Además, son significativos la totalidad de empleados, como en forma separada la fuerza de ventas y los agentes de ventas (respectivamente con $p\text{-value}=0.096$, 0.0865 y 0.850) en su relación con la competitividad, por lo que se acepta la hipótesis H_6 .

Tabla 7. Resultados de modelos de recursos humanos

Mínimos cuadrados	Recursos humanos			
	Total de empleados	Fza. de vtas.	Agentes	Fza. de vtas y agentes
F	(1, 14)= 3.19	(1, 14)= 3.40	(1, 14)= 3.44	(1, 14)= 7.58
Prob>F	0.0960**	0.0865**	0.0850**	0.0155*
R ²	0.1853	0.1954	0.1971	0.3513
R ² ajustada	0.1272	0.1379	0.1397	0.3050
Raíz MSE	0.7628	0.7581	0.7573	0.6807

* Significancia en $p < 0.05$

n = 20 Observaciones

** Significancia en $p < 0.10$

CONCLUSIONES

Los hallazgos del estudio empírico realizado en el sector hotelero de la Z.M.G demuestran que en la actual época caracterizada por crisis económica y por una más agresiva competencia, las empresas implementan diversas estrategias y acciones específicas que consideran fortalezas competitivas para sostenerse frente a la competencia global. Los resultados del estudio aportaron algunas consideraciones importantes: en primer lugar, la estrategia “experiencia/conocimiento de empleados” y el uso conjunto de la “fuerza de ventas y agentes de ventas” son los de mayor significancia en la explicación de la probabilidad de ocurrencia de la competitividad en las empresas; comprobándose que en segundo término las estrategias de “relación con clientes” y “tecnología basada en internet” son muy significativas para el cambio hacia el comportamiento de la competitividad. Otro hallazgo interesante fue que todos los recursos humanos que colaboran en la empresa también se relacionan en forma significativa con la competitividad, y por el grado de significancia se ubican consecutivamente los agentes de venta, la fuerza de ventas propia y enseguida la totalidad de empleados.

La literatura revisada a pesar que ha señalado la estrategia de “efectividad de diseño” y la de “ubicación” como fuentes de ventajas competitivas, los resultados de este estudio demuestran que dentro del sector hotelero tales estrategias y sus componentes forman ya parte de las acciones generalizadas en los negocios para competir con efectividad; es decir, *per se* son necesarias para atraer y satisfacer a los clientes, pues de tales estrategias y sus componentes se entrega valor superior a los clientes y la empresa brinda respuesta oportuna a sus demandas específicas (Menguc y Auh, 2006), por lo que dichas estrategias siendo de aplicación generalizada en el sector hotelero no constituyen ventaja competitiva, pero sí forman parte de la fortaleza interna para sustentar el desempeño competitivo mediante acciones que exige el mercado (Fawcet y Cooper, 2001).

Otro hallazgo del estudio empírico, por el resultado de la fuerte consistencia interna de los subfactores empleados para medir el modelo completo de estrategias de negocios, demuestra que la totalidad de acciones son requerimientos necesarios para que las empresas del sector hotelero consigan fortalezas competitivas, lo que permite sugerir que el marco de estrategias propuestas en el modelo estrella y sus respectivos componentes, en su totalidad se apliquen las mejores prácticas para sustentar la competitividad en la actividad empresarial.

En resumen, el estudio contribuye al conocimiento teórico-práctico sobre estrategias y acciones específicas que en los negocios del sector hotelero han de ser consideradas dentro de su administración estratégica en situación de agresiva competencia y crisis, con el propósito que puedan generar fortalezas y/o ventajas competitivas con las que sustenten su competitividad.

Implicaciones prácticas del estudio

Ante la relevancia que reviste la dirección estratégica en las empresas, el estudio aporta cuatro aspectos clave para la práctica empresarial con que pueden lograr ventajas competitivas: 1. La experiencia y conocimiento de empleados, pues de ello dependen las mejores prácticas, decisiones oportunas, respuestas rápidas e innovadoras para la creación de valor agregado en productos y servicios, como de procesos, y que se traducen en reducción de costos, tiempo, productividad y rentabilidad, por lo que impacta en el buen desempeño de la empresa. 2. La relación con clientes es un aspecto vital para la obtención de información acerca de sus requerimientos y poner en marcha las mejores prácticas y procedimientos para satisfacer sus demandas. 3. La tecnología basada en Internet ha mostrado su enorme potencial para enlazar relaciones con clientes, proveedores y públicos de interés; a la vez favorece adquirir y transmitir información en menor tiempo, por lo que es una poderosa herramienta para el intercambio de información y las transacciones comerciales o de negocios. 4. Los recursos humanos, pues son los que traducen la estrategia del negocio en acción y también representan la capacidad que tienen las empresas para crecer en forma sostenida en el largo plazo dentro de un contexto de competencia globalizada. También el estudio aporta otros dos aspectos que las empresas del sector han identificado como fortalezas competitivas: 1. la efectividad de diseño en todos los aspectos relacionados con productos y servicios, lo cual es fundamental para lograr la satisfacción de los clientes y su preferencia, pues de ello se deriva la existencia a largo plazo de la empresa. 2. La ubicación es relevante para agilizar las actividades de logística hacia la oportuna y rápida atención de clientes, proveedores y actividades propias de la empresa. Todos estos aspectos son importantes como parte de la administración estratégica orientada a que las empresas consigan ventajas competitivas sustentables en aras de alcanzar su competitividad y para que puedan aprovechar oportunidades en mercados de otras regiones o países.

Originalidad y valor: El valor de este estudio radica en que con sustento empírico se dan algunos puntos de vista sobre estrategias de negocios y de recursos humanos que tienen un impacto en la competitividad. Además, proporciona un marco de acciones organizacionales para mejorar en forma continua la fortaleza de las actividades dentro del contexto de competencia en el sector hotelero de la Z.M.G. Adicionalmente, el conocimiento que se deriva de este estudio proporciona una base desde la que investigadores y empresarios pueden analizar la relación de tales estrategias en resultados de desempeño competitivo en la actividad de los negocios de distintos sectores y contextos.

Limitaciones del estudio y futuros estudios

Este estudio tiene como principales limitaciones que se realizó con datos transversales, en una pequeña muestra de empresas, en un sólo sector y en una zona geográfica limitada. Sin

embargo, los resultados son significativos para futuras investigaciones con el fin de revisar resultados de las interacciones de estas estrategias y componentes en muestras más grandes y/o pequeñas, de distintos sectores, en series de tiempo y en otros estados o países, de tal forma que permitan conocer si tales relaciones se presentan, y cuáles factores contextuales y/o componentes adicionales afectan su relación, por lo que existe un amplio ámbito para futuras investigación en esta área con el fin de enriquecer los hallazgos en el campo de estrategias de negocios que sean significativas en la competitividad.

Anexo 1. Subfactores y resultados del análisis

Factores y Subfactores	Media	Prueba de correlación por ítem	Correlación de diferencia por ítem	Promedio covarianza inter-ítem	Alpha
<i>Estrategia de efectividad de diseño</i>					
1. Desempeño de los servicios	6.7	0.5426	0.4426	0.2075	0.8594
2. Características de los servicios	6.2	0.4377	0.2877	0.2125	0.8763
3. Confiabilidad de los servicios	6.5	0.6661	0.5238	0.1764	0.8246
4. Conformidad en el servicio	6.5	0.6122	0.5309	0.1664	0.8276
5. Calidad en los servicios	6.3	0.6621	0.5859	0.1514	0.8194
6. El servicio a clientes	6.5	0.6456	0.5144	0.1865	0.8543
7. Diseño estético de servicios	6.0	0.6185	0.4901	0.1915	0.8562
8. Reputación e imagen percibida	6.6	0.6930	0.6438	0.1574	0.8132
Total del factor	6.4125			0.1812	0.8600
<i>Ubicación</i>					
9. Ubicación de instalaciones	6.4	0.4848	0.0872	0.2912	0.8412
10. Divsos servicios(piscina, gym, estac)	5.3	0.6904	0.5337	0.1895	0.6765
11. Uso de canales de distribución	5.0	0.6565	0.5662	0.0877	0.7076
12. Facilidad transacciones y accesos	4.9	0.6457	0.5751	0.0982	0.7179
Total del factor	5.325			0.1667	0.7597
<i>Relación con clientes</i>					
13. Información de neces. de clientes	6.3	0.6727	0.5468	0.6842	0.7100
14. Área vtas. contacto con clientes	5.9	0.6105	0.4970	0.9017	0.7559
15. Servicios según necs. clientes	6.4	0.6439	0.5661	0.9368	0.7521
16. Contacto frec. gerencia c/clientes	5.3	0.6131	0.5511	0.7544	0.8669
Total del factor	5.975			0.8193	0.8145
<i>Experiencia/conocimiento de empleados</i>					
17. Inform. oportuna de proveedores	5.5	0.4539	0.3607	0.3068	0.8448
18. Capac. para dar servicios a tiempo	6.2	0.5940	0.5222	0.2962	0.8364
19. Precio accesible de los servicios	5.6	0.6108	0.5228	0.2662	0.8276
20. Capac. y disposición del personal	6.8	0.6709	0.6394	0.3105	0.8389
21. Servicios de valor agregado	6.3	0.2074	0.1224	0.3305	0.8547
22. Innovación en procesos de servicios	5.7	0.6801	0.6247	0.2698	0.8224
23. Rapidez en diseño de servicios	4.9	0.6299	0.5606	0.2395	0.8150
24. Comunicación objetivos-empleados	5.6	0.3351	0.2518	0.3204	0.8495
25. Comunicación objetivos a proveed.	5.2	0.6048	0.4875	0.2547	0.8328
26. Experiencia de empleados	5.6	0.6203	0.5603	0.2518	0.8164
27. Nuestra utilidad sobre inversión	5.8	0.5015	0.4368	0.3099	0.8418
28. Nuestros procesos de tecnología	5.5	0.5423	0.4328	0.2909	0.8415
29. Cantidad de integración vertical	5.1	0.5418	0.4190	0.2877	0.8437
Total del factor	5.6769			0.2873	0.8473
<i>Tecnología basada en internet</i>					

30. Inform. al mercado por la web	4.7	0.6994	0.5271	0.7386	0.8505
31. Uso pág. web para hacer negocios	6.0	0.6716	0.5945	0.7912	0.6988
32. Venta internet como estrategia futura	6.0	0.6367	0.5609	0.8964	0.7244
33. Internet permite reducir costos	5.9	0.6957	0.5967	1.0754	0.7725
34. Comunic. clientes/proveed. x web	5.1	0.6230	0.5625	0.9246	0.7621
Total del factor	5.540			0.8853	0.7961

Fuente: Elaborado con base en aportaciones de Roethlein, Mangiameli y Beauvais 2008; Borges-Tiago, 2008; Nadiri y Tümer, 2009; Garvin, 1987

Referencias Bibliográficas

- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44 (10), 1441-1460
- Batty, R. (2007). Maximize quality profits. *Quality*, 46(13), 44-47.
- Beck, R.; Wigand, R. T., y König, W. (2005). The diffusion and efficient use of electronic commerce among small and medium sized enterprises: an international three industry survey. *Electronic Markets*, 15(1): 38-52.
- Blesa, A. y Ripollés, (2004). Orientación emprendedora, orientación al mercado y rendimiento empresarial. Consultado el 28 de Julio de 2009. Disponible en <http://www.uv.es/motiva/libromotiva/59BlesaRipolles.pdf>
- Borges-Tiago, T. (2008). Internet-driven customer centric: an exploratory analysis. *Cambridge: The Business Review*, 11 (2), 82-90.
- Canaco, Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de Guadalajara (2009). Canaco Guadalajara evalúa impacto de la crisis y acentúa alternativas de recuperación. Consultado 24 de julio de 2009. Disponible en <http://www2.informador.com.mx/economia/2009/109215/6/>.
- Dirección de Informática y Estadística de la Secretaría de Turismo del Estado de Jalisco, SETUJAL. (2008). *Estadísticas*. Consultado el día 3 de Agosto de 2009. Disponible en <http://visita.jalisco.gob.mx/espanol/dependencia/estadisticas.html>.
- Dunning, J. H. y Pitelis, N.C. (2008). Stephen Hymer's contribution to international business scholarship: an assessment and extension. *Journal of International Business Studies*, 39 (1), 167-176. Disponible en <http://proquest.umi.com/pqdweb?Id=1663896251>.
- Dutta, S. K. (2007). Enhancing competitiveness of India Inc.: creating linkages between organizational and national competitiveness. *International Journal of Social Economics*, 34 (9), 679-711.
- Fawcett, S. E. y Cooper, M. B. (2001). Process integration for competitive success: benchmarking barriers and bridges. *Benchmarking: International Journal*, 8 (5), 396-412.
- Fraj, E., Martínez, E. y Matute, J. (2008). A multidimensional approach to the influence of environmental marketing and orientation on the firm's organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 88, 263-286. Disponible en <http://proquest.umi.com/pqdweb?Id=1839673011>.
- Garvin, D. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 6, 101-109.
- Harveston, P. D.; Kedia, B. L. & Davis, P. S. (2000). Internationalization of born global and gradual globalizing firms: the impact of the manager. *Indiana: Competitiveness Research*, 8 (1), 92-99.
- Kane, G. C. & Alavi, M. (2007). Information technology and organizational learning: an investigation of exploration and exploitation processes. *Organization Science*, 18(5): 796-812.
- KPMG y AMECE (2008). Perspectivas de la Alta Dirección en México. Instituto de Investigaciones Económicas. UNAM. Consultado el día 14 de junio de 2009. Disponible en <http://biblioteca.iiiec.unam.mx>.
- Lee, T.S. & Tsai, H.J. (2005). The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (3), 325-348.

- Li, J., Merenda, M. & Venkatachalam, A.R. (2009). Business process digitalization and new product development: an empirical study of small and medium-sized manufacturers. *International Journal of E-business Research*. Hershey: jan-mar, 5 (1), 49-64.
- McCallum, J.S. (2009). Executives and the recession. *Ivey Business Journal Online*. London: Jul/Ago., 1. Disponible en <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1825234871>.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.
- Menguc, B. & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Ministerio de Economía y Finanzas, (2006). Competitividad: concepto y determinantes. República Oriental del Uruguay. Desarrollo Sector Privado. Serie Documentos: 20 de Diciembre. Disponible en http://www.mef.gub.uy/inversor/doc_03_competitividad.pdf.
- Nadiri, H. & Tümer, M., (2009). Retail service quality and behavioural intentions: an empirical application of the retail service quality scale in northern Cyprus. *Liberec: E+M Ekonomie a management*, 2. 127-139. Disponible en <http://proquest.umi.com/pqdweb>. ID=1743680181.
- Ortega, B. H., Marinez, J. J., & Hoyos, M. (2008). The role of information technology knowledge in b2b development. *International Journal of E-Business Research*, 4(1): 40-54
- Pilenzo, R. C. (2009). A new paradigm for HR: human resources. *Organization Development Journal*, 27 (3), 63-75.
- Roethlein, C., Mangiameli, P. & Beauvais, L. (2008). Components of manufacturing strategy within levels of U.S. manufacturing. *Ekonomie a Management*, 1, 33-52.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo: un estudio empírico en la pyme. Universidad de Murcia: *Cuadernos de Gestión*, 2 (1), 49-63.
- Siska, L. (2005). Možnosti mereni a rizeni efektivnosti a uspesnosti podniku. Working Paper. Brno: Research Center for the Czech Economy Competitiveness, 14, 1-36. ISSN 1801-4496.
- Stonehouse, D. (2007). Product design: designing the bottom line. *Brand Strategy*. London: Nov. 5, 36.
- Suchanek, P. & Spalek, J. (2008). Competitiveness of companies in the Czech Republic. *The Business Review*, Cambridge. Hollywood: December. 11 (2), 192-199. Disponible en <http://proquest.umi.com/ABI/INFORM Global>. Id: 1612839071.
- Tan, J., Li, S. & Li, W. (2006). Building core competencies in a turbulent environment: an exploratory study of firm resources and capabilities in chinese transitional economy. *Managing Global Transitions*, 4 (3), 197-214.
- Tompkins, J. A.; White, J. A.; Bozer, Y. A. & Tanchoco, J.M.A. (2006). *Facilities planning*. Tercera edición.. U.S.A.: Thomson.
- Wade, M. & Hulland, J. (2004). The resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research[1]. *MIS Quarterly*, 28(1): 107-142.
- Warren, L. & Hutchinson, W. (2000). Success factors for high technology SMEs: a case study from Australia. *Journal of Small Business Management*, Julio, 86-91.
- Zwass, V. (2003). Electronic commerce and organizational innovation: aspects and opportunities. *International Journal of Electronic Commerce*, 7 (3): 7-37.