

LA VENTAJA COMPETITIVA COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DE LA ESTRATEGIA Y SU RELACIÓN CON EL SECTOR SERVICIOS DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA.

Rosa Isabel Medina Parra
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
isabel_medina50@hotmail.com

Resumen

La generación y mantenimiento de la ventaja competitiva, constituye el elemento fundamental para el éxito de las organizaciones, especialmente bajo el fenómeno de la globalización, donde los mercados se han tornado altamente exigentes. El presente documento plantea una exploración de la literatura disponible, relativa al constructo Ventaja Competitiva, observándolo como una de las principales escuelas del pensamiento estratégico, ubicándola como la escuela del posicionamiento; misma que es abordada desde dos vertientes distintas la teoría de la ventaja competitiva (Porter, 1980) y la teoría de los recursos y las capacidades (Barney, 1991). Destacando su incidencia en el sector servicios, especialmente en la actividad turística de la cual el sector hotelero es pieza fundamental.

Palabras clave:

Ventaja Competitiva, Estrategia, Sector Hotelero.

Abstract

The generation and maintenance of competitive advantage is the key to the success of organizations, especially under the phenomenon of globalization, where markets have become highly demanding. This paper presents an exploration of the available literature on the construct Competitive Advantage, watching as one of the major schools of strategic thinking, placing it as the positioning school, it is approached from two sides different theory of

competitive advantage (Porter, 1980) and the theory of resources and capabilities (Barney, 1991). Stressing its impact on the service sector, especially in tourism from which the hospitality industry is a cornerstone.

Introducción

La globalización constituye un concepto que integra disímiles fenómenos, planteados desde una perspectiva principalmente enfocada a la transnacionalización de la producción económica (Mora, 2008); implica una transformación radical de la economía hacia el perfeccionamiento de las entidades productivas, compatibles con los nuevos requerimientos del mercado mundial, donde las organizaciones aún más prestigiosas, son vulnerables a la competencia mundial (Reich, 1992), para las cuales la única ventaja competitiva estriba en la habilidad para generar estrategias orientadas a identificar, intermediar y resolver problemas (Sanabria, 2004).

Las nuevas tendencias empresariales se caracterizan por mercados más exigentes y complejos que requieren mayor diversidad de productos y servicios, con períodos de vida más cortos y competidores más agresivos (Suárez, 1994), donde el principal reto de las organizaciones consiste en pasar de un ambiente previsible, a uno de alta incertidumbre; de un mundo cerrado y protegido, a uno abierto; de una empresa cuya rentabilidad dependía de factores externos, a una auténticamente competitiva (Pérez, 1991).

En los últimos años el comercio de bienes y servicios a nivel internacional ha crecido (Quesada, 2008). El entorno empresarial experimenta importantes y continuos cambios, que afectan a la mayoría de los sectores (Del Alcazar, 2002), y de lo anterior no se encuentra exento el sector turístico. Las organizaciones dedicadas a dicho sector requieren de investigaciones y análisis profundos que faciliten el maximizar su competitividad y las oportunidades de crecimiento y desarrollo (Pricewaterhouse Coopers México, 2009), incluso, Orfila-Sintes (2003) afirma que las entidades productivas dedicadas del sector turístico, no pueden mantener su cuota de mercado sin

mantener y mejorar sus ventajas competitivas, mismas que deben ajustarse a las exigencias del mercado y a una permanente comprensión e incorporación de las innovaciones; y en esa vertiente es de destacar el papel de la rama hotelera, misma que constituye uno de los elementos más importantes dentro de la actividad turística, incluso, frecuentemente los visitantes juzgan al país que visitan, por los hoteles que ofertan sus servicios (Norval, 1936).

Competitividad empresarial

En la actualidad, el competitivo entorno empresarial mantienen a las empresas bajo una intensa presión para generar sistemáticamente logros tangibles, control de estándares de calidad y obtener resultados positivos en la línea de fondo (Teck-Yong, 2011). Así mismo, las entidades productivas se encuentran inmersas en dinámicas donde tener clientes satisfechos ya no es suficiente, se requiere lograr la lealtad y la rentabilidad que deriva en una ágil implementación de los proceso de innovación (González, 2007).

Anteriormente, los productos eran simples y la competencia era poco sofisticada; actualmente los clientes son tan exigentes que ser la mejor opción no se considera suficientemente buena (Shapiro, 1988), donde el aumento de las ventajas competitivas y el suceso empresarial están asociados directamente a los procesos de innovación (Barbosa de Sousa y Dominique-Ferreira, 2012; y González, 2007).

El desempeño superior de las empresas exitosas sólo se explica a partir de las ventajas competitivas (Álvarez, 2003) y para Michael Porter (1985), la base del éxito del desempeño de las empresas radica en la ventaja competitiva, destacando que la innovación es el factor más importante y fuente de ventaja competitiva (Dávila, Epstein y Shelton, 2005; Walsh, Lynch y Harrington, 2011).

Así, los procesos relacionados a la generación de ventajas competitivas, no sólo permiten mejorar los márgenes de utilidad al facilitar su supervivencia y consolidación, sino que al mismo tiempo contribuyen al sostenimiento del

modelo de negocio (Ubeda y Moslares, 2008); por tanto, el aumento en la velocidad con que se dan los cambios tanto en la tecnología como en los mercados, consideran la innovación como aquella variable imprescindible en la creación y consolidación de ventajas competitivas que permitirán la subsistencia de las organizaciones (Díaz de Santos, 1997; y Rodríguez, 1999).

Consecuentemente debe considerarse la realidad de las entidades productivas, las cuales no tienen más opción que innovar ya que los tiempos de exclusividad de la ventaja competitiva de sus productos o servicios en el mercado, cada vez son más cortos (Lamarca, 2007).

Competitividad en servicios turísticos y su incidencia en México

De acuerdo a lo afirmado por: González (2007), Ubeda y Moslares (2008) y Maynez (20011), la configuración de las organizaciones se han orientado al logro de los objetivos que deriven en la competitividad, misma que genera de valor para sus clientes a través de una estrategia encaminada a lograr la lealtad de los propios mercados, de tal forma que permitirá el crecimiento y sostenimiento de las firmas; realidad de la cual el sector turístico no se encuentra exento.

De acuerdo con datos publicados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2013), tanto la economía global como las tendencias de los mercados turísticos y los comportamientos de viaje cambiantes, las nuevas redes sociales y las nuevas fuentes de demanda y crecimiento, se constituyen como elementos altamente influyentes para la competitividad turística de los distintos países, destacando que las economías turísticas tradicionales, deben recuperar su competitividad como fuente de crecimiento.

Por otra parte su parte, el reporte “*The Travel & Tourism Competitiveness*” (2013) que publica el Foro Económico Mundial, refleja que el sector turístico se ha beneficiado del proceso continuo de globalización al observar una demanda incremental de viajes, lo cual indica que los viajes y el turismo integran un

sector crítico para el desarrollo económico sostenible en cualquier tipo de economía, al tener la posibilidad de ser un medio que permita crear empleo, crecimiento y desarrollo económico.

Las organizaciones que conforman el sector turístico, no pueden mantener su cuota de mercado sin conservar y mejorar sus ventajas competitivas, que deben ajustarse a las exigencias del ambiente, que les permita enfrentar a sus competidores y responder a las nuevas dinámicas de los mercados(Orfila-Sintes, 2003); destacando que la rama hotelera constituye uno de los elementos más importantes dentro de la actividad turística, incluso, frecuentemente los visitantes juzgan al país que visitan, por los hoteles que ofertan sus servicios (Geller, 1998; y Norval, 1936).

En México, la actividad turística se considera factor de desarrollo y motor de crecimiento, y ha sido reconocida como prioridad nacional, al establecerse en el Plan Nacional de Desarrollo publicado por la Presidencia de la República para el sexenio 2000-2006 y ratificado para el sexenio 2006-2012, además en el documento vigente 2013-2018, se establece como objetivo el aprovechar el potencial turístico de México, destacando como estrategia el impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico. Adicionalmente, el Plan Estatal de Desarrollo emitido por el Gobierno del Estado de Chihuahua (2010-2016), establece la necesidad de apoyar al desarrollo turístico con productos competitivos.

Conceptualización de ventaja competitiva

A medida que aumenta la competencia global, la agilidad en la innovación a través de la mejora, constituye el elemento fundamental para el éxito organizacional (Wilson y Doz, 2011), las firmas deben competir para mantener o ganar participación en el mercado, y la innovación se considera la clave para crear ventaja competitiva (Epetimehin, 2011) la cual implica en si misma la única estrategia fiable de seguridad a largo plazo para las entidades productivas. (Dávila, Epstein, y Shelton, 2005; Wilson y Doz, 2011).

Algunos consideran que la consecución de buenos resultados comerciales a partir de los recursos con los que cuentan las organizaciones definida (ventaja comparativa) es el antecedente formal de lo que se ahora se concibe como ventaja competitiva (De La O. y Flores, 2006); concepto que emerge como tal a partir de los trabajos realizados en por Michael Porter, en 1980 para Harvard Business School, donde cuestiona: ¿Como las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia? “*How competitive forces shape strategy?*” (Porter, 1980).

Incluso se considera que la base del éxito del desempeño de las organizaciones radica precisamente en la ventaja competitiva, la cual es conceptualizada como: todas aquellas ventajas que posee una empresa frente a otras del mismo sector o mercado, que le permite sobresalir y tener una posición superior a la de sus competidores (Porter, 1986), identificada también como competencia clave (Chase, Aquilano y Jacobs, 2009); orientada a lograr la lealtad de sus clientes traducida a través de la repetición de compra, generando crecimiento en su participación del mercado y la consecuente rentabilidad (Alarcón, 2008).

La Teoría de la Estrategia y la Ventaja Competitiva

El concepto estrategia tiene antecedentes en la estrategia militar plasmada en el tratado clásico de Sun Tzu “El Arte de la Guerra”, escrito alrededor del 360 a.C (Grant, 1996). Su etimología deriva de la palabra griega *strategos*, formada por *stratos*, que significa ejército, y *ag*, que significa dirigir. Aparece en el ámbito académico con la Teoría de Juegos (Newman y Morgenstern, 1944), donde destaca la competencia frente al adversario para el logro de objetivos preestablecidos.

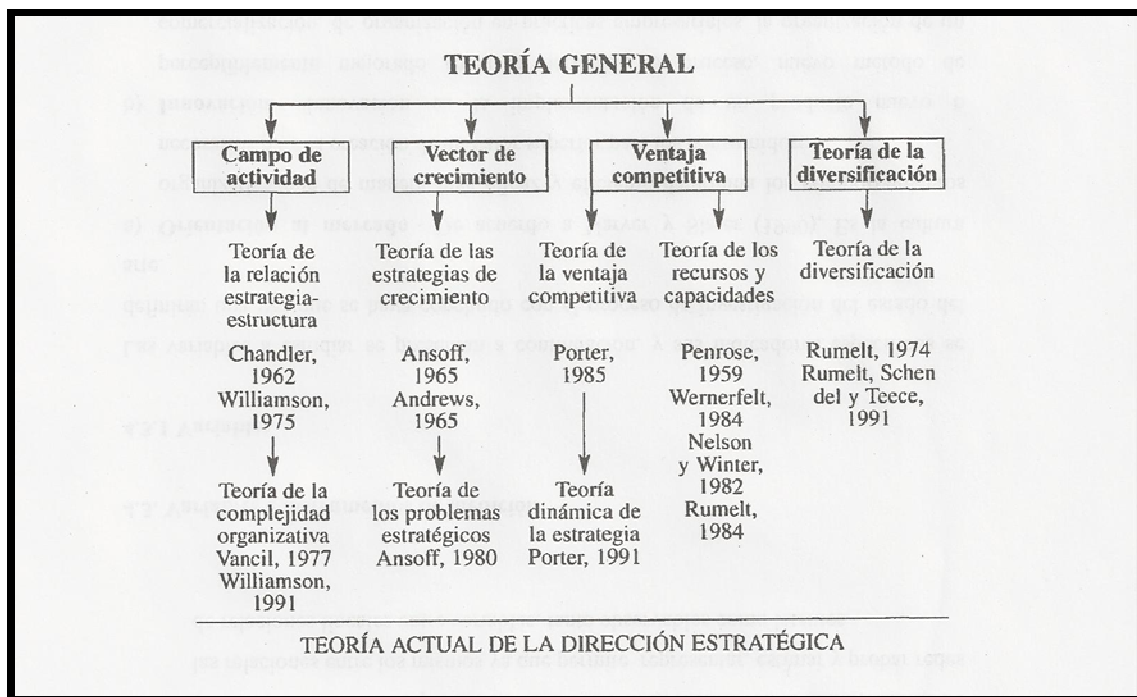
Actualmente, una de las principales definiciones de estrategia es: el compromiso de emprender una serie de acciones en vez de otras; por lo cual, la planeación estratégica también ha sido considerada como la administración del cambio, que crea nuevas oportunidades para el crecimiento y desarrollo

organizacionales y en ocasiones amenaza la forma en que las empresas han dirigido sus negocios (Oster y Staines, 2000).

El objetivo, el alcance y la ventaja competitiva son los componentes críticos de la estrategia de las entidades productivas (Maynez, 2011), donde ésta última constituye la esencia propia del constructo al definir los medios a través de los cuales la empresa se alcanzara el objetivo planteado, que la diferenciará de sus competidores (Collis y Rusktd, 2008).

Sin embargo, es importante comprender el proceso evolutivo de la Teoría de la Estrategia, la cual integra las distintas corrientes del pensamiento estratégico que reflejan el cuerpo doctrinal básico de lo que hoy se conoce como Planeación Estratégica (Suarez e Ibarra, 2002).

Evolución de la Teoría de la Estrategia



Fuente: Suarez e Ibarra (2002).

La Dirección estratégica intenta generar ventaja competitiva preservando aquello que distingue a la empresa, lo cual implica desarrollar actividades distintas a las de la competencia, o desarrollar actividades similares pero llevadas a cabo de forma diferente (Porter, 1985). Por lo anterior, se considera

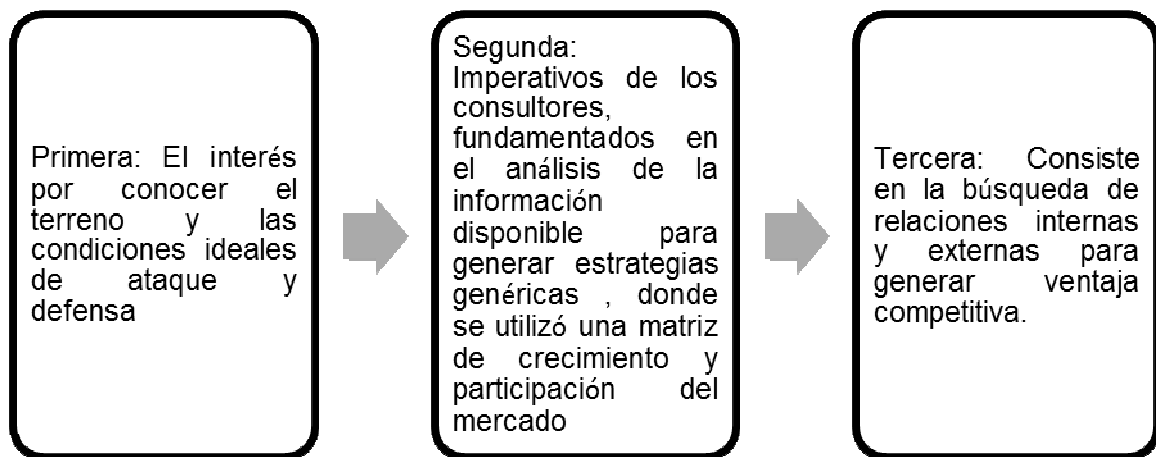
que una empresa tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una estrategia de creación de valor que no está siendo implementada por ningún competidor actual o potencial (Barney, 1991).

La escuela del posicionamiento y la ventaja competitiva.

De acuerdo a Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), la escuela del posicionamiento surge a partir de la década de los 80, misma que plantea como premisas principales las siguientes:

- 1.- Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes identificables en el mercado.
- 2.- El mercado (el contexto) es económico y competitivo.
- 3.- Por lo tanto, el proceso de formación de la estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas en base a un cálculo analítico.
- 4.- Los analistas juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos que oficialmente, controlan las alternativas
- 5.- Por ello las estrategias surgen ya maduras de este proceso y luego son articuladas y aplicadas; en efecto, la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que, a su vez, impulsan la estructura organizacional.

Se establece que en el esquema del posicionamiento, la Dirección conserva su carácter de estrategia y planificador, que podrá apoyarse en consultoría externas, con lo cual persiste la condición de no generar las estrategias sino solamente seleccionarlás, destacando dentro de esta escuela se dieron tres “olas de pensamiento estratégico, basadas en máximas militares, tales como:

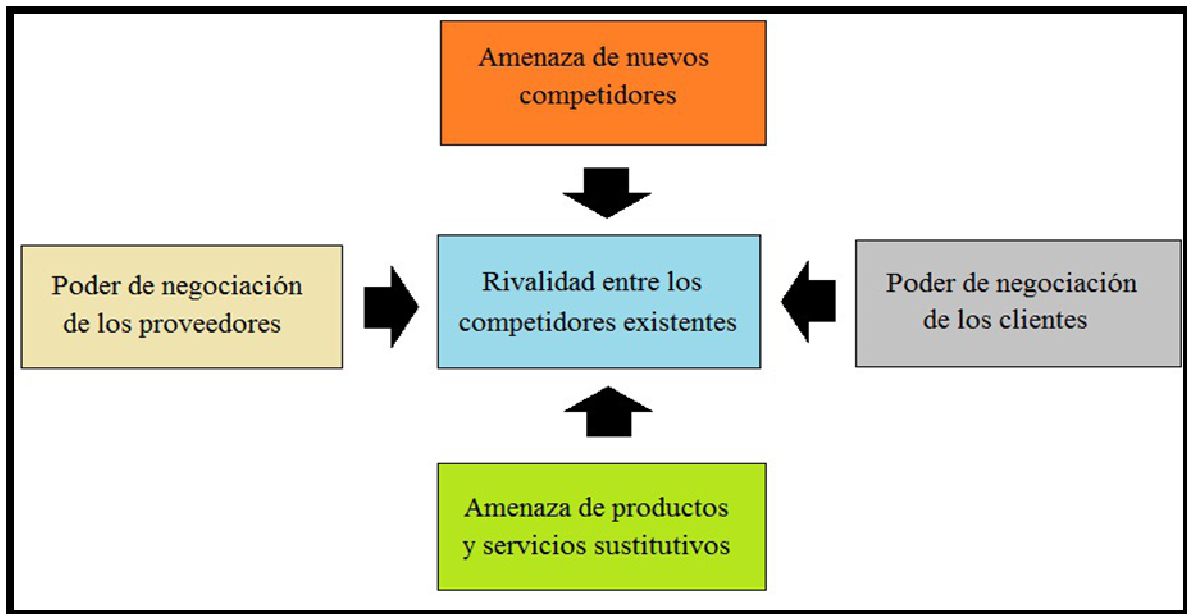


Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999).

Teoría de la Ventaja Competitiva y el Modelo de las Cinco Fuerzas

El fundamento de la escuela del posicionamiento y la ventaja competitiva, se relacionan directamente con los trabajos de Michael Porter (1980) profesor asociado de Harvard Business School (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999), quién publica un artículo titulado “La estrategia competitiva” (Porter, 1980) donde plantea un modelo que contempla la existencia de cinco fuerzas que integran la estructura de los distintos sectores productivos. También conocido como “Modelo de Competitividad Ampliada de Porter” a través del cual se intenta analizar de forma holística a los distintos sectores de la industria desde una perspectiva relativa a su rentabilidad.

Las Cinco Fuerzas de Porter son: 1.- La amenaza de entrada de nuevas empresas, 2.- La amenaza de productos o servicios sustitutos, 3.- El poder negociador de los compradores, 4.- El poder negociador de los proveedores y 5.- La rivalidad existente entre los distintos competidores del sector; las cuales se plasman en el siguiente modelo:



Fuente: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1980).

Así, la finalidad de la estrategia competitiva a través del modelo de las cinco fuerzas relativo a las unidades de negocios de una industria determinada, es basar el desempeño superior al encontrar aquella posición que le permita emprender acciones ofensivas o defensivas desde la cual las entidades productivas puedan enfrentar exitosamente a esas fuerzas competitiva, incluso influir en ellas a su favor.

No obstante, previo al análisis basado en dicho modelo, es importante considerar la existencia de dos dimensiones distintas en el entorno empresarial: a) el macro ambiente, que comprende aquellas fuerzas que inciden en el comportamiento del sector y de la empresa en particular, como son los aspectos, sociales, culturales, económicos, políticos, etc., y b) el sector constituido por el grupo de organizaciones que ofertan al mercado el mismo tipo de productos o servicios (Baena, Sánchez y Montoya, 2003), desde donde deberán determinarse los factores claves de éxito para competir en esa industria.

Así, desde los trabajos seminales relativos a dicho constructo (Porter, 1985), ha sido posible identificar una segmentación en tres tipos básicos de ventaja competitiva:

1.- Liderazgo por costos	Una firma se establece como el productor de mas bajo costo de su industria
2.-Diferenciación	Una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
3.- Enfoque	Una firma fijó mejor en un segmento o grupo de segmentos

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1985).

Además en trabajos posteriores, se considera como estrategia específica la generación de ventaja competitiva a partir de los procesos de innovación, mismos que cobran especial relevancia, especialmente si surgen de la orientación al mercado (Dannels, 1994).

Ventaja competitiva desde la teoría de recursos y capacidades.

La Teoría del Crecimiento de la Firma de Edith Penrose (1959) se considera el antecedente de la Teoría basada en los Recursos y las Capacidades, al establecer que la función de las organizaciones era “adquirir y organizar personas y otros recursos, siendo rentable para suministrar bienes y servicios a determinado mercado” (Suárez e Ibarra, 2002).

Algunos (Grant,1991; Barney,1991; Mahoney y Pandian,1992; y Peterfaf,1993), señalan que la base de la Teoría basada en los Recursos y las Capacidades reside en considerar que las organizaciones son heterogéneas internamente. Se concibe como generadora de ventaja competitiva (Fong, 2011), ya que los recursos y las capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones, por lo que aquellas empresas que deseen alcanzar el éxito deben desarrollar una serie de recursos y capacidades básicas distintivas propias y trascendentes que les permitan desarrollar ventajas competitivas que

sean valoradas por el consumidor, determinantes en el resultado empresarial (Mazaira, Dopico y González 2005).

De acuerdo a Hofel y Schendel (1978), Grant (1996), y Prahalad y Hamel (1990), es posible establecer que los recursos y las capacidades empresariales se constituyen como sigue:

Recursos (Hofel y Schendel, 1978: y Grant 1996)	Recursos tangibles que abarcan los recursos físicos y financieros, mientras que los intangibles comprenden los recursos humanos , el valor de una marca comercial, las patentes y derechos de fabricación, la reputación y las relaciones con los clientes y proveedores, la cultura empresarial, y la tecnología, entre otros.
Capacidades (Prahalad y Hamel, 1990)	Aquellas que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hofel y Schendel (1978), Grant (1996), y Prahalad y Hamel (1990).

Bajo dicha teoría se intenta explicar el éxito empresarial, donde las firmas obtienen altas retribuciones a partir de sus capacidades y su relación con los activos de las mismas, lo cual les permite establecer posiciones de ventaja competitiva a través de un proceso evolutivo donde el tiempo constituye un factor determinante (Grant, 1996; y Teece, Pisano y Shuen, 1997), donde los recursos y capacidades empresariales están estrechamente vinculados con el desempeño y los resultados de las mismas (Collins y Hitt, 2006). Incluso, la teoría sobre las capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997) afirma que la ventaja competitiva de las organizaciones radica al interior de las mismas a partir de sus integrantes.

Dado que entre destacando que las limitantes de las entidades productivas se encuentra la capacidad para una adecuada gestión de sus recursos y capacidades (Andersén, 2011). Así, se considera como aspecto prioritario en las organizaciones el análisis interno que les permita identificar, desarrollar, desplegar y proteger precisamente aquellos recursos y capacidades que aseguren una ventaja competitiva con rentabilidad a largo plazo y

consecuentemente un rendimiento superior (Amit y Schoetaker, 1993; y Suárez e Ibarra, 2002). Las decisiones empresariales relacionadas con la innovación, dependen de los recursos y capacidades distintivos de cada organización (Orfila-Sintés, 2003) que les permita generar las mejores condiciones para enfrentar el dinamismo de los mercados actuales (Walsh, Lynch y Harrington, 2011).

Sostenibilidad en la Ventaja Competitiva.

Para que los recursos y capacidades se conviertan en fuentes de ventaja competitiva sostenible, estas deberán ser a) valiosas, b) raras o escasas, c) imperfectamente imitables y d) imperfectamente sustituibles. Por lo cual para las entidades productivas son pocas las estrategias clave que les permitirán enfrentar a sus competidores presentes y futuros, dando respuesta a las necesidades del mercado (Barney, 1991) Para que las organizaciones generen recursos y habilidades que Los activos estratégicos no intercambiables, inimitables, e insustituibles deben establecerse políticas estratégicas consistentes (Dierickx y Cool, 1989).

Literatura disponible (Dierickx y Cool, 1989; Maynez y Cavazos, 2013: y Srivastava, R., Fahey, L. y Christensen, H., 2001) indica que el valor superior ofertado al mercado por las organizaciones, obedece a un buen desempeño corporativo a través de políticas estratégicas consistentes, orientadas a la creación de atributos que cumplen con los postulados de Barney (1991): raros, únicos, inimitables y valiosos; por lo cual, impulsar la ventaja competitiva sostenible, constituye uno de sus principales desafíos (Reed, R., Storrud-Barnes, S. y Jessup, L., 2012).

Conclusiones

Bajo el actual esquema de globalización, la competitividad constituye un elemento fundamental para las entidades productivas. Derivada de la

innovación se observa el surgimiento y/o mantenimiento de la ventaja competitiva, considerada la clave fundamental para el éxito organizacional (Wilson y Doz, 2011). Uno de los principales retos de las organizaciones consiste en asumir la gestión adecuada que derive en la generación de ventaja competitiva, basándose en el aprovechamiento de las capacidades empresariales (Reed, R., Storrud-Barnes, S. y Jessup, L., 2012).

Así a partir de la revisión de la literatura, fue posible identificar dos corrientes distintas, relativas a la generación de ventaja competitiva: 1.- La que emerge de la escuela del posicionamiento soportada en las aportaciones de Michael Porter (1980), cuyos postulados inciden directamente en el análisis y gestión en base a los factores externos de las organizaciones para enfrentar las nuevas dinámicas, y 2.- La planteada en la teoría de los recursos y las capacidades, que fundamenta la generación de ventaja competitiva a partir de los elementos internos de las entidades productivas, donde el desempeño de las firmas se determina en gran parte por el entorno en el que está inmerso, mismo que incidirá directamente en el diseño de sus estrategias y consecuentemente en sus resultados.

Por lo tanto, es posible concluir que las entidades productivas –incluyendo las dedicadas a atender la actividad turística, de las cuales destaca el sector hotelero- deben mantener una estrategia permanente, basada en la aplicación de metodologías encaminadas a la generación y /o mantenimiento de ventajas competitivas, que fusione además de los elementos contextuales, los aspectos tanto exógenos como endógenos proyectados en las distintas corrientes del pensamiento, que potencialicen la generación y mantenimiento de ventajas competitivas, mismas que deben traducirse en beneficios para las mismas.

Finalmente, no obstante la existencia de múltiples investigaciones relativas a la importancia de la ventaja competitiva en todos los ámbitos empresariales, se observa una limitada aportación relativa a su generación en el ámbito de los servicios, dentro de los cuales destaca la actividad turística, especialmente el sector hotelero del cual es elemento esencial, constituyendo un área de oportunidad para futuras investigaciones.

Bibliografía

- Álvarez, M.(2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración, UNAM*, No. 209, abril-junio.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 9p.p. 33-46.
- Andersén, J. (2011), "Strategic resources and firm performance", *Management Decision*, vol. 49, núm. 1, pp. 87-98.
- Baena, E.; Sánchez, J.; Montoya, O. El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Revista Scientia Et Technica*, No 23/ Diciembre. Universidad Tecnológica De Pereira, Pereira (Colombia). 2003.
- Barbosa de Sousa, B., Dominique-Ferreira, S. (2012). La innovación de los procesos. Diferenciación en los servicios turísticos. *Instituto Politécnico do Cávado e do Ave*, Barcelos – Portugal. Vol. 21, pp.963-976.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy, *Management Science*, Vol 32, No, 10, October 1986.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Blanke, J., & Chiesa, T. (2013). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. World Economic Forum. Cracolici, M. F., & Nijkamp, P. (2008). The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. *Tourism Management*, 30 (3), 336¿344.
- De La O M., y Flores, D. (2006). *La competitividad internacional de los destinos turísticos del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico*. Cuadernos de Turismo. (17), 7-24.
- Dávila T., Epstein M. y Shelton R. (2005). *Cartografía de la innovación, Making Innovation Work*. Wharton School Publishing.
- Del Alcazar M. B. (2002). Introducción. ESIC Editorial, *Los canales de distribución en el sector turístico*, Madrid, España. Recuperado 02, 02, 2012.
- Díaz de Santos, E.(1997). Conceptos básicos. Ediciones Diaz de Santos, S. A., *La ventaja competitiva* (pp. 6) Madrid, España.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage.
- Epetimehin, F. (2011). Achieving competitive advantage in insurance industry: The impact of marketing innovation and creativity. *Journal of emerging trends in economics and management sciences*. 2(1): 18-21.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. Spring, pp. 114-135.
- Geller L., (1998) The Internet: the ultimate relationship marketing tool, *Direct Marketing*. Septiembre.
- Gobierno del Estado de Chihuahua, (2010-2016). Plan Estatal de Desarrollo http://transparencia.uach.mx/planeacion/plan_estatal_desarrollo_2010-2016.pdf. Recuperado 12, 03, 2012.

- González B. D. (2007). *La influencia de la innovación tecnológica, la orientación al mercado y el capital relacional en los resultados de las empresas de un sector de alta tecnología. Aplicación a la industria del software de México*. Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad, Valencia, Esp.
- Grant, R. (1991). *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation* (pp. 114-135). California Management Review, University of California.
- Grant, R. (1996). Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Civitas Madrid.
- Hall. R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Managem. J.* 13, pp.135-144.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.
- Maynez, A. (2011). Transferencia de conocimiento como Fuente de Ventaja Competitiva Sostenible: Modelo integrador de factores y estrategias. UPAEP. Tesis Doctoral.
- Mazaira, A., Dopico, A., y González, E. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 14, núm. 3.
- Mazaira, C. A., Dopico, P. A. y González, V. E. (2005). *Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing*. Universidad de Vigo.
- Mintzberg, H., Alhstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Ediciones Garnica, S. A. Buenos Aires, Argentina.
- Mora, C. (2008). Globalización, Género y Migraciones, *Revista Polis, Universidad Bolivariana de Chile*, VOL. 7 N° 20.
- Narver, J. C. y Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54.
- Norval, J. (1936). The tourist industry. Sir Isaac Pitman & Sons, LTD. Londres 1936. OCDE y Eurostat. (2005). Manual de Oslo, *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Tercera edición.
- Narver, C., y Slater, F. (1990). *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing, 54 (4), pp. 20-35.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (2013). <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>. Recuperado 10 de Octubre de 2013.
- Orfila-Sintes, F. (2003). Determinantes de los tipos de innovación tecnológica en la actividad hotelera. *XII Simposio Internacional de Turismo y Ocio*. Univrsitat de les Illes Balears.
- Oster, S. y Staines, G. (2000). *Análisis moderno de la competitividad*. Oxford University Press.
- Penrose, E. (1959) The Theory of the Growth of the Firm. Basil. Blackwell, London.
- Porter, M. E. (1979) *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, March 1979.

- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, 1980.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. New York.
- Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York (NY): Free Press.
- Porter, M. E. (1996) *What is Strategy?*. Harvard Business Review, Nov/Dec 1996.
- Presidencia de la República. (2007-2012). Plan nacional de desarrollo. Recuperado 14, 03, 2012.
- Presidencia de la República. (2013-2018). Plan nacional de desarrollo. Recuperado 20, 10, 2013.
- Pricewaterhouse Coopers México (2009). *Turismo*. Pricewaterhouse Coopers International Limited. Recuperado: 20, 03, 2012.
- Reed, R., Storrud-Barnes, S. y Jessup, L. (2012), "How open innovation affects the drivers of competitive advantage trading the benefits of IP creation and ownership for free invention", *Management Decision*, vol. 50, núm.1, pp. 58-73.
- Reich, R.(1992).Introduction, the national idea. Vintage books. *The Work of Nations*. (pp. 3). New York, N. Y. Vintage Press.
- Rodríguez, L. N. (1999).*La innovación clave del éxito empresarial*. Universidad de Vigo. La gestión de la diversidad: XIII Congreso.
- Sanabria, R. (2004), *Formulación y pensamiento estratégico*, Bogotá, Ediciones Uniandes.
- Shapiro, B.P. (1988), *What the Hell Is 'Market Oriented'?*.Harvard Business Review, Vol. 66, November-December.
- Srivastava, R. K., Fahey, L. y Christensen, H. K. (2001), "The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage",*Journal of Management*, vol. 27, núm. 6, pp. 777-802.
- Suárez F. (1994). La competitividad de las empresas, Chile estudios públicos 54.
- Suárez, J. e Ibarra, S. (2002) *La teoría de los recursos y las capacidades, un enfoque actual en la estrategia empresarial*. Unirioja.es.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(No. 7), 509-533.
- Teck-Yong E. (2011). Six Sigma: insights from organizational innovativeness and market orientation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 28.
- Ubeda R. .y Moslares C. (2008). Innovando la innovación. *Boletín económico de ICE* N° 294228.
- Walsh, M. Lynch, P. y Harrington, D. (2011). A capability-based framework for tourism innovativeness, *Irish Journal of Management*. Vol 31 Issue 1.
- Wilson, K. y Doz Y.(2011). A equilibrar la huella de la distancia e inmersión, Agilidad en innovación, *California Management Review*. Vol.. 53, NO. 2 invierno.
- Yang, C., Marlow, P., & Lu, S. (2009). Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan. *International Journal of Production Economics*, 122 (1), 4-20.