



La influencia de la estrategia competitiva, la rivalidad competitiva y la orientación al cliente con el desempeño organizacional de empresas hoteleras en México

The influence of competitive strategy, competitive rivalry and customer orientation with the organizational performance of hotel companies in Mexico

Juan Gabriel Figueroa Velázquez^{1*}, Judith Cavazos Arroyo²,
Arlen Cerón Islas¹

¹Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

²Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México

Recibido el 8 de marzo de 2020; aceptado el 2 de mayo de 2023

Disponible en Internet el: 4 de mayo de 2023

Resumen

Esta investigación se realizó en hoteles establecidos en el estado de Hidalgo, México y tuvo como objetivo validar la influencia que ejercen la estrategia competitiva, la rivalidad competitiva y la orientación al cliente en el desempeño organizacional de estas empresas. Utilizando la técnica multivariante del modelado de ecuaciones estructurales basado en la covarianza, y de acuerdo con la información recabada en 235 hoteles, se confirmó una influencia positiva y significativa

* Autor para correspondencia

Correo electrónico: jfigueroa@uaeh.edu.mx (J. G. Figueroa Velázquez).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.2876>

0186- 1042/© 2019 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

entre las tres variables mencionadas con el desempeño organizacional. De esta manera la presente investigación aporta evidencia empírica sobre esta relación, en el contexto de países en desarrollo, al tiempo que colabora en el campo de las investigaciones que miden el desempeño organizacional a través de medidas no financieras o subjetivas.

Código JEL: L10, L83, M30

Palabras clave: orientación al cliente; rivalidad competitiva; desempeño organizacional; estrategia competitiva; hoteles

Abstract

This research was carried out in hotels established in the state of Hidalgo, Mexico, and its objective was to validate the influence exerted by competitive strategy, competitive rivalry, and customer orientation on the organizational performance of these companies. Using the multivariate technique of structural equation modeling based on covariance, and according to the information collected in 235 hotels, a positive and significant influence was confirmed between the three aforementioned variables with organizational performance. In this way, this research provides empirical evidence on this relationship, in the context of developing countries, while collaborating in the field of research that measures organizational performance through non-financial or subjective measures.

JEL Code: L10, L10, L83, M30

Keywords: customer orientatio; competitive rivalry; organizational performance; competitive strategy; hotels

Introducción

En México, la actividad turística desempeña una fuente importante de generación de riquezas, ya que de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México ([INEGI], 2021), el producto interno bruto del sector turístico (PIBT) representó una participación del 6.7% del total de la producción económica del país, en el año 2020. Esta cifra es menor al 8.5% experimentada en el 2019, caída motivada por la pandemia generada por la COVID-19. En la composición del PIBT del año en mención, destaca la aportación del rubro de restaurantes, bares y centros nocturnos con un 27% seguido de los servicios de transporte de pasajeros (26%) y del servicios de alojamiento con un 10.2% (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021).

Por su parte, en lo que respecta a la generación de puestos de trabajo remunerados, en el 2020 el sector turístico en su conjunto aportó el 5.3% del empleo total del país, lo que representó 2 millones de puestos de trabajo, que al interior del sector destacan por su participación las actividades de restaurantes, bares y centros nocturnos con un 27%, seguido de los empleos

generados en la transportación de pasajeros con 26% y, en tercer lugar, por las actividades de alojamiento con un 10% (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021).

Dentro de estas actividades turísticas, el sector hotelero desempeña un papel determinante. Algunos autores afirman que la viabilidad del turismo como actividad económica está en función de la sostenibilidad del sector hotelero (Kazemian, Djajadikerta, Mat Roni, et al., 2021; Sampaio et al., 2021), de ahí la necesidad de realizar investigaciones que permitan documentar los determinantes del desempeño de estas organizaciones.

La literatura de la formulación de la estrategia, con el propósito de alcanzar un mejor desempeño, ofrece a las organizaciones dos visiones principales, por un lado Barney (1991) establece que al momento de diseñar la estrategia competitiva, las empresas deberían basarse en sus capacidades y aptitudes internas (Visión basada en los recursos). Por otra parte, se encuentra la posición propuesta por Porter (1980), de basar la formulación de la estrategia de acuerdo al entorno en que se encuentra la organización, esto es, considerar a los competidores, a la sociedad y al gobierno (Visión basada en la posición). El presente estudio abona a la línea de investigación que busca documentar como ambos enfoques influyen simultáneamente en el desempeño de las organizaciones hoteleras (González-Rodríguez et al., 2018; Köseoglu et al., 2013).

En relación a la investigación empírica sobre el desempeño en empresas hoteleras, Sainaghi et al., (2019) agrupan en cuatro periodos los estudios fundamentales realizados en este campo, del año 1996-2000 (fase embrionaria), de 2001-2005 (fase fundacional); de 2006-2010 (fase de desarrollo) y de 2010 a 2015 (fase de especialización). Identifican además, que se han creado dos corrientes de investigación, la primera hace énfasis en la propia medición del desempeño y la segunda se concentra en estudiar los determinantes del desempeño. El presente estudio, está enmarcada en esta última vertiente.

Dentro de esta segunda corriente de investigación, en la revisión de la literatura se encontraron estudios como el de Espino y Gil (2015) quienes analizaron las estrategias en el área de operaciones implementadas en los hoteles de 5 estrellas de las Islas Canarias, España, concluyendo que estas empresas experimentaron un mejor desempeño organizacional debido a decisiones relacionadas con la tecnología, instalaciones, organización del hotel y desarrollo de nuevos servicios. Pereira et al., (2015), examinaron la influencia de la proactividad ambiental y la ventaja competitiva en el desempeño de la industria hotelera en España. Lee y Hee (2016) analizaron los estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño organizacional en 20 hoteles ubicados en Estados Unidos y Corea del Sur. Amin et al., (2017), centraron su atención en medir el impacto de la implantación de sistemas de calidad en la empresa, el papel de los estilos de

liderazgo y el nivel de satisfacción de sus trabajadores en el desempeño de los hoteles de 4 y 5 estrellas de Malasia. Concluyen que el alto rendimiento de las prácticas de gestión de la calidad tiene un efecto importante en la satisfacción de los empleados y en el desempeño del hotel. Nazarian et al., (2017) investigaron la relación de la cultura organizacional equilibrada sobre el desempeño de hoteles ingleses. González et al., (2018), revisaron el vínculo entre la estrategia empresarial y el desempeño de empresas hoteleras españolas.

Lado-Sestayo y Vivel-Búa, (2019), analizaron la estructura de mercado, la cuota del mercado, las economías de escala y el nivel de demanda como determinantes del desempeño en corporaciones hoteleras españolas. Li et al., (2020), realizaron una investigación que vinculó a la orientación al cliente y la creación de conocimiento con el desempeño organizacional de pequeños hoteles en Malasia. Presutti et al., (2020), estudiaron la relación de la orientación al aprendizaje, la orientación emprendedora y la orientación al mercado con el desempeño de hoteles italianos. Sampaio et al., (2021), verificaron una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el desempeño de hoteles instalados en España y Portugal. Kazemian et al., (2021), documentaron el impacto de las tres dimensiones de la orientación al mercado sobre el desempeño social y financiero de empresas hoteleras en Irán. Adem (2021), con su estudio en hoteles de Turquía, concluyó que no existía una relación significativa entre la orientación al cliente y el desempeño económico, mediada por el servicio al cliente. Kazemian, Djajadikerta, Said, et al., (2021), examinaron el efecto mediador de la orientación al mercado, entre el gobierno corporativo y el desempeño de hoteles de lujo en Irán. Serafim y Cristóvão, (2021), investigaron la relación entre la orientación estratégica y la innovación con el desempeño de hoteles en Angola.

Andrei y Militaru (2022), documentaron que el trabajo a distancia de algunos puestos directivos influyó positivamente en la eficiencia y viabilidad financiera de hoteles instalados en Rumania. Baumann-Vitolina et al., (2022), corroboraron que las prácticas de innovación organizacional mejoran la competitividad y desempeño de las organizaciones, en tal sentido recomiendan recompensar las iniciativas de los empleados hacia la innovación. Por su parte, una investigación realizada en hoteles de Colombia determinó que, la gestión del talento humano se relaciona positivamente con el desempeño organizacional, relación que fue mediada por actividades de innovación (Del Río-Cortina et al., 2022). López-Gamero et al., (2022) concluyeron las acciones de sostenibilidad implementadas en hoteles españoles mejoraron sus niveles de desempeño. En el mismo sentido, Ibarra-Cisneros et al., (2022), declaran que la responsabilidad social corporativa y la gestión de la calidad total mejoraron el desempeño de empresas hoteleras en México.

Una investigación desarrollada en Malasia estableció que las capacidades dinámicas se relacionaron positiva y significativamente con el desempeño de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas. Asimismo concluye que la adopción de tecnologías de la información y la orientación emprendedora de estas organizaciones no tuvieron un efecto positivo sobre el desempeño (Sarya et al., 2023). Por otra parte, un estudio realizado entre restaurantes mexicanos documentó que la orientación al cliente y la innovación en mercadotecnia se relacionaron positiva y significativamente con el desempeño de estas organizaciones (Cerón et al., 2023). La investigación implementada en hoteles de cinco estrellas concluyó que, la gestión de la cadena de suministro se relacionó positivamente con el desempeño operativo de estas organizaciones ubicadas en Jordania (Almufleh & Alkhatib, 2023). El estudio realizado en Taiwán mostró que el desempeño de los hoteles se relacionaba positivamente y significativamente con la gestión ambiental (Chiu, 2023). Finalmente, Aburumman (2023) documentó que las acciones de mercadotecnia relacional implementadas por empresas hoteleras de Turquía, tuvieron un impacto positivo tanto en la retención de los clientes como en el desempeño organizacional.

De esta manera, puede observarse la escasa investigación relacionada con los determinantes del desempeño organizacional en el sector hotelero realizada en el contexto de México. Aunado a ello, no se ha encontrado alguna investigación que aborde de manera conjunta a la estrategia competitiva, la orientación al cliente, y la rivalidad competitiva como determinantes del desempeño en empresas hoteleras. Adicionalmente, como señala Presutti et al., (2020), es necesario continuar realizando investigación empírica que ayude a mejorar el desempeño hotelero, ya que los pocos estudios realizados aún, no son concluyentes. En el mismo sentido, otros investigadores mencionan que son pocos los estudios empíricos desarrollados hasta ahora, que relacionan a la orientación al cliente con el desempeño organizacional en la industria hotelera (Sampaio et al., 2021).

Es por ello que la presente investigación se planteó como objetivo examinar la influencia de la estrategia competitiva, la orientación al cliente y la rivalidad competitiva como determinantes del desempeño organizacional de empresas hoteleras asentadas en el estado de Hidalgo, México, con el propósito de cubrir un vacío detectado en la literatura. El resto del documento está estructurado de la siguiente manera, se expone un marco teórico e investigaciones empíricas que respaldan las hipótesis planteadas en la investigación. Se describe la metodología implementada y se presentan los resultados. Continúa con la discusión y finalmente se presentan las conclusiones e implicaciones.

Marco teórico y planteamiento de hipótesis

Desempeño organizacional

Malina y Selto (2004) afirman que una manera de medir el éxito de la estrategia y las innovaciones que se están implementando en las organizaciones, es a través de medir el impacto que han tenido en su nivel de desempeño organizacional. Es por ello que las empresas buscan medir su desempeño para verificar entre otras cosas la efectividad del personal directivo, guiar el comportamiento de los empleados y, en general verificar la eficiencia de la estrategia implementada. Argumentan, además, que debido al entorno cambiante en que éstas se desenvuelven, deben considerar adecuar sus medidas de desempeño a la realidad a la que se enfrentan.

Nazarian et al., (2017) establecen que el desempeño organizacional se ha convertido en una preocupación central que les permite a los directivos de las empresas, evaluar la eficacia de la estrategia que han seguido. En el mismo sentido, Valmohammadi y Ahmadi (2015) afirman que mejorar el desempeño de la organización es la atención principal de los gerentes, para lo cual es necesario que las empresas establezcan los indicadores que les proporcionen con claridad tanto a los gerentes como al personal en su conjunto, las metas y los objetivos a alcanzar. Waal y Kourtit (2013) sostienen que si los indicadores están alineados con la estrategia, se obtendrá información sobre el éxito de ésta y fomentará comportamientos del personal para alcanzar dichos objetivos. Entonces, el desempeño organizacional es un indicador que mide la eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos (Valmohammadi, 2012).

Estrategia competitiva

A partir de que las empresas compiten internacionalmente, con jugadores cada vez más impredecibles y con clientes cada vez más exigentes y asertivos, la implementación de una estrategia competitiva se convirtió en una imperante necesidad para las organizaciones que buscan mantener una posición de largo plazo en los mercados globales, a través de métodos específicos identificados por los gerentes de las empresas (Alves y Guerra, 2015; Haddad et al., 2015; Spencer et al., 2009). Ynzunza e Izar (2013) afirman que la estrategia deben permitir a las organizaciones alinearse a las oportunidades y amenazas que les impone la industria en que se

desempeñan, al tiempo que conjunten los recursos y capacidades que les brinden una ventaja competitiva sostenible.

Para Johnson et al., (2008), la estrategia es la dirección y el alcance que desea una organización en el largo plazo, que mediante la utilización de sus recursos y competencias obtiene ventajas en el mercado, que les permita alcanzar sus objetivos para satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Por su parte, para Villan et al., (2016), la estrategia es la dirección que desea seguir una empresa a fin de alcanzar una ventaja competitiva en el mercado, la cual implica que los directivos tomen decisiones sobre cómo competir en función de las capacidades y características de la organización que controlan y dirigen.

De acuerdo Porter (1996) la estrategia competitiva consiste en ser diferente, implica la conjunción por parte de la empresa de una serie de actividades distintas, únicas, que den como resultado una mezcla de valor también única para el consumidor. Buscando que las empresas alcancen a distinguirse de las demás, Porter (1996) propuso una tipología de estrategias genéricas: liderazgo en costos globales, estrategia de diferenciación y estrategia de enfoque o concentración.

Efecto de la estrategia competitiva en el desempeño organizacional

Las estrategias competitivas genéricas de Porter, son ampliamente implementadas por las organizaciones de diversas industrias y entornos comerciales (Salavou, 2013), ya que de acuerdo con lo ofrecido por el mismo Porter (1980), mediante la ejecución de una estrategia de liderazgo global en costos, de diferenciación o de enfoque, las organizaciones podían obtener un desempeño superior al de los rivales. En este sentido existen en la literatura revisada, diversos estudios empíricos que dan muestra del impacto de la implementación de las estrategias competitivas genéricas de Porter sobre el desempeño organizacional (Köseoglu et al., 2013; Kyengo et al., 2016; Wangari & Kagiri, 2015). Uno de ellos es la investigación realizada por Kyengo et al. (2016), quienes concluyeron que las compañías de telecomunicaciones que desarrollaron este tipo de estrategias en Kenia, experimentaron mejoras significativas en su desempeño organizacional. También en el contexto de los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de Turquía, Köseoglu et al. (2013), concluyeron que estas empresas son más propensas a seguir una estrategia competitiva basada en el liderazgo de costos, seguida de la estrategia de diferenciación y de enfoque o concentración, encontrando además, un efecto positivo y significativo entre las

estrategias de Porter con su desempeño financiero. Es por ello, que de acuerdo a lo anteriormente expuesto se propone la siguiente hipótesis:

H1. La estrategia competitiva implementada por las empresas hoteleras de la región de estudio afecta su desempeño organizacional.

Rivalidad competitiva

Se considera que Hannan y Freeman (1977) mediante la aplicación de una teoría de la ecología de la población, fueron de los primeros investigadores que analizaron la forma en que las organizaciones son afectadas por su entorno y por ello, concebían a los directivos de éstas como los formuladores de la estrategia que buscaba adaptarse a su contexto. Posteriormente Porter (1980), ofrecería su modelo de análisis estructural de la industria, donde afirma que es la estructura de la industria la que determina las reglas competitivas del juego y las estrategias que pueden implementar las organizaciones. Para él, una industria es el conjunto de empresas que producen bienes y servicios semejantes entre sí. Considera que la intensidad de la competencia que experimentará la industria depende de cinco fuerzas competitivas: participantes potenciales; poder de negociación de los compradores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad competitiva entre los competidores actuales de la industria.

En particular la fuerza competitiva denominada rivalidad competitiva, puede adquirir la forma de competencia de precios, la introducción de nuevos productos, acciones de publicidad o mejoras en el servicio (Porter, 1980). Estas acciones traen consigo reacciones de los rivales, por lo cual Porter explica que, las organizaciones son mutuamente dependientes entre si y en un momento dado, su situación puede empeorar a consecuencia de estas represalias y en general, una considerable rivalidad competitiva limita el rendimiento de la industria (Porter, 2015).

Efecto de la rivalidad competitiva en el desempeño organizacional

Estudios anteriores han evaluado el efecto de la rivalidad competitiva sobre el desempeño organizacional, sin embargo, los resultados no son concluyentes. Por ejemplo, en el contexto de empresas fabricantes japonesas, una investigación empírica concluyó que las capacidades de mercadotecnia, seguidas de las fuerzas de la industria, particularmente las relacionadas con la rivalidad competitiva y el poder de los proveedores, así como la orientación al mercado, ejercen

una mayor influencia positiva en el desempeño de las organizaciones (Takata, 2016). Sin embargo, los autores advierten que, debido a un entorno relativamente competitivo, las fuerzas de la industria tenderán a volverse cada vez menos determinantes en el desempeño de las empresas. Una segunda investigación examinó las relaciones entre las fuerzas de la industria y las estrategias competitivas con el desempeño organizacional en el mercado de restaurantes en Turquía, donde se concluyó que existe una relación fuerte y positiva entre la estrategia de diferenciación con la estrategia de imagen de marca, así como entre el desempeño organizacional de los restaurantes con su estrategia de recursos humanos, sin embargo, no se encontró un efecto significativo entre la rivalidad competitiva con el desempeño de estas empresas (Altuntaş et al., 2014). Debido a lo sustentado anteriormente, es posible proponer una segunda hipótesis:

H2. Los elementos de rivalidad competitiva desarrolladas en las empresas de la región de estudio, determinan su desempeño organizacional.

Orientación al cliente

Puede considerarse que el término de orientación al cliente comienza a tomar relevancia a partir de que Saxe y Weitz (1982) acuñan el concepto de ventas orientadas al cliente y lo definen como el grado en que los vendedores practican el concepto de mercadotecnia, buscando ayudar a los clientes a tomar la mejor decisión de compra que les permita satisfacer las necesidades de dichos clientes. Posteriormente aparecen tres artículos que han marcado una gran influencia en la literatura en torno al concepto de orientación al cliente (Kirca et al., 2005). En el primero de ellos, Kohli y Jaworski (1990) abordaron el constructo de orientación al mercado y lo definen como la generación en todas las partes de la organización, de inteligencia de mercado relacionada con las necesidades actuales y futuras de los clientes, la difusión de esa inteligencia y la capacidad de respuesta en todos los departamentos de la organización.

El segundo, es el artículo publicado por Narver y Slater (1990), en el cual afirmaban que la orientación al mercado se había convertido en el centro de la gestión y estrategia de la mercadotecnia moderna. Para ellos, la orientación al mercado está conformada por tres componentes: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional, además de dos criterios de decisión, el enfoque a largo plazo y la rentabilidad. En el tercer artículo referido, Deshpandé et al. (1993), visualizan a la orientación al cliente formando parte fundamental de la cultura corporativa de las organizaciones, esto es, la conciben como el

conjunto de creencias y de valores de la organización, que ponen en primer término el interés del cliente, y que no dejan de lado los intereses de otros agentes relacionados como el de los empleados y los gerentes, buscando la rentabilidad de la empresa en el largo plazo.

En este periodo de auge de investigaciones relacionadas a la orientación al mercado, aparece el trabajo de Kohli et al., (1993) quienes proponen una nueva escala para medir la orientación al mercado de las organizaciones. Con esta nueva propuesta, se buscaba que las organizaciones generaran inteligencia de mercados en sus diversos departamentos, difundieran esa inteligencia en toda la organización y posteriormente desarrollar acciones de mercadotecnia.

Efecto de la orientación al cliente en el desempeño organizacional

De acuerdo con la literatura revisada, es claro el reconocimiento que la orientación al cliente conlleva a una posición de privilegio a las empresas que buscan el éxito económico mediante un mejor conocimiento de las necesidades del cliente y las formas de satisfacerlas (Hennig-Thurau, 2004).

En su investigación seminal, Narver y Slater (1990) dan cuenta de que la orientación al cliente desarrollada por las empresas estudiadas, determinan de manera importante su nivel de rentabilidad. Por otra parte, una investigación llevada a cabo en el contexto de empresas de comercio minoristas, mostró evidencia de una relación positiva entre la orientación al cliente con el rendimiento de las empresas (Boles et al., 2001). En el mismo sentido, una investigación desarrollada en Nigeria, arrojó que existe una relación positiva y significativa entre la orientación al cliente implementada por las pequeñas y medianas empresas con su nivel de desempeño, lo cual implica que las acciones de orientación al cliente no están limitadas por el tamaño que experimenten las organizaciones (Asikhia, 2010). Así mismo, Tajeddini (2010) encontró evidencia que las acciones de orientación al cliente implementadas en hoteles asentados en una región de Suiza, afectaron de manera significativa al logro de los objetivos de ganancias y de ventas en general. De acuerdo a lo anterior expuesto, se propone una tercera hipótesis:

H3. Las prácticas de orientación al cliente implementadas por las empresas hoteleras del estado de Hidalgo, México, explican su nivel de desempeño organizacional.

A partir de las hipótesis sustentadas en la revisión de literatura, se propone el siguiente modelo conceptual (Ver figura 1).

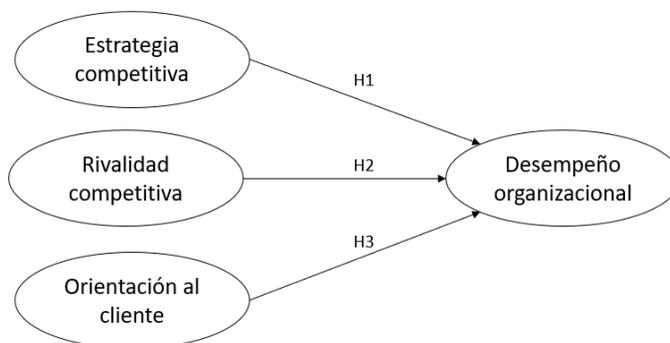


Figura 1. Modelo conceptual propuesto
Fuente: Elaboración propia

El método

Como se mencionó en la sección de introducción, esta investigación tuvo como objetivo examinar la influencia de la estrategia competitiva, la orientación al cliente y la rivalidad competitiva en el desempeño organizacional de empresas hoteleras asentadas en el estado de Hidalgo, México. Para alcanzar el objetivo se consideraron a los hoteles de una a cinco estrellas establecidos en el estado de Hidalgo, México y, no fueron tomados en cuenta otro tipo de establecimientos de alojamiento temporal, como pueden ser moteles, villas, cabañas, bungalows, entre otros. De acuerdo a la base de datos proporcionada por la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo, en el año 2018 existían un total de 448 hoteles establecidos en el estado.

Se integró un cuestionario con escalas ya validadas, de tal manera que, para medir el desempeño organizacional se utilizaron 10 ítems propuestos por Slavković y Babić (2013), mientras que los constructos de estrategia competitiva (9 ítems) y orientación al cliente (7 ítems), se probaron a través de las escalas propuestas por Contò et al., (2015). Finalmente, para determinar la rivalidad competitiva en la cual están inmersos los hoteles, se aplicó la escala de Achrol y Stern (1988), la cual contiene cuatro ítems (tabla A1). Se presentó al informante cada uno de los ítems utilizando una escala Likert de siete puntos. Debe puntualizarse que los datos recabados son de naturaleza subjetiva, esto es, dependen de la percepción que sobre las variables

estudiadas tienen los directivos o propietarios de los hoteles estudiados. Literatura científica previa establece que mediante la utilización de medidas objetivas como subjetivas en las investigaciones, se obtienen resultados ampliamente semejantes (Sharabati et al., 2010).

Se siguió un muestreo no probabilístico, denominado por conveniencia. El periodo de recolección de la información estuvo comprendido entre los meses de septiembre de 2018 a mayo de 2019, obteniéndose una tasa de respuesta del 52%, que corresponde a 235 cuestionarios válidos. El trabajo de campo implicó dos etapas. La primera consistió en realizar el contacto con la gerencia del establecimiento a través de una llamada telefónica, el correo electrónico o la visita física. La segunda etapa consistió en que una vez obtenida la aceptación a colaborar en el estudio, el/la directora(a), gerente o propietario(a) respondía de manera electrónica la encuesta a través de google forms. En algunos casos se tuvieron que realizar hasta cuatro recordatorios a los directivos de los hoteles para pedirles que contestaran la encuesta, mediando entre estos recordatorios al menos una semana.

Se aplicó la técnica del modelado de ecuaciones estructurales para probar el modelo propuesto y de acuerdo a la recomendación de Hair et al., (2019) y con el apoyo del software Stata v. 15, se evaluó en primera instancia el modelo de medida verificando la consistencia interna (Alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta) así como la validez convergente y discriminante. Posteriormente se evaluó el modelo estructural, para corroborar la capacidad predictiva del modelo. Una vez verificados los umbrales recomendados por la literatura, se procedió a analizar los resultados.

Resultados

Características de las empresas objeto de estudio

Las actividades turísticas y en particular el servicio de hospedaje en el estado de Hidalgo, tienen un impulso a partir de la implementación del programa de Pueblos Mágicos en el año 2001, por parte de la Secretaría de Turismo de México. En este contexto, la comunidad de Huasca de Ocampo, en el estado de Hidalgo es declarado en ese año, como el primer Pueblo Mágico. A partir de entonces, otros seis pueblos se encuentran catalogados en ese listado (Lopez, 2018). De esta manera, se obtuvo respuesta principalmente de los hoteles catalogados como de 3 estrellas, los cuales representan el 43%, seguido de los de 4 estrellas con un 34%. Por su parte, la mayoría

de los hoteles (44%) tiene más de 10 años de servicio y solamente el 25% de las empresas hoteleras en la muestra tiene menos de 5 años, lo cual puede reflejar en cierta medida una madurez de este mercado. En cuanto al número de empleos que genera cada una de estas empresas, se encontró, que el 45% generan entre 1 a 10 empleos. La mayoría de estas unidades económicas (44%) cuentan con una oferta de entre 16 y 30 habitaciones, le siguen los hoteles que disponen de 31 a 50 habitaciones con el 20% (Tabla 1). Por otra parte, de acuerdo con la Tabla 2, los informantes participantes en la muestra fueron en su mayoría del sexo masculino (63%), y resultaron contar en mayor proporción con estudios de licenciatura (63%).

Tabla 1
 Categoría y antigüedad de los hoteles objeto de estudio (%)

Categoría del hotel	Antigüedad del hotel				Total
	Menos de un año	Más de un año y menos de cinco	Más de cinco años y menos de diez	Más de 10 años	
1 estrella	0.4	1.3	0.9	0.0	2.6
2 estrellas	1.7	6.0	3.4	7.6	18.7
3 estrellas	3.0	10.2	10.2	20.0	43.4
4 estrellas	2.1	7.2	8.5	16.2	34.0
5 estrellas	0.0	0.0	0.4	1.0	1.3
Total	7.2	24.7	23.4	44.8	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2
 Características de los directivos de los hoteles en la muestra

Variable	Categoría	Porcentaje
Sexo	Mujer	37
	Hombre	63
Nivel de estudios	Medio superior	28
	Superior	63
	posgrado	9

Fuente: Elaboración propia.

Análisis del modelo de medida

Siguiendo a Hair et al., (2010), para medir la fiabilidad de los constructos del modelo de medida, además de considerar el alfa de Cronbach, se evaluó la fiabilidad compuesta de los constructos. De acuerdo con los autores señalados, se recomienda que ambos indicadores se encuentren por

arriba de 0.7. Por su parte, para verificar la validez convergente se calculó la varianza media extraída (AVE), la cual se siguiere que ésta deba superar el 0.5 en cada uno de los constructos considerados (Fornell y Larcker, 1981). Como se puede observar en la Tabla 3, las variables latentes consideradas cuentan con estas características de la fiabilidad y validez requeridas.

Tabla 3
 Indicadores de fiabilidad y validez del modelo de medida

Constructo	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
OC	0.86	0.93	0.73
EC	0.82	0.90	0.63
RC	0.84	0.89	0.67
DO	0.91	0.94	0.62
Total del instrumento	0.94		

Nota:OC=Orientación al cliente; EC=Estrategia competitiva; RC=Rivalidad competitiva
 DO=Desempeño organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, se evaluaron las cargas de los ítems de los constructos y de acuerdo a Hair et al., (2010) se mantuvieron a aquellos con cargas superiores a 0.6. En tal sentido, se prescindieron de los ítems 5 y 6 del constructo orientación al cliente; los ítems 2, 7, 8 y 9 correspondientes al de estrategia competitiva y, el ítem 1 de la variable latente desempeño organizacional. En relación a la validez discriminante de los constructos, ésta se verificó mediante el criterio establecido por Fornell y Larcker (1981), el cual establece que la raíz cuadrada de la AVE debe ser mayor que las intercorrelaciones entre constructos (Tabla 4).

Tabla 4
 Prueba de validez discriminante. Criterio Fornell-Larker

Constructo	OC	EC	RC	DO
OC	0.856			
EC	0.529	0.795		
RC	0.657	0.649	0.820	
DO	0.687	0.611	0.807	0.785

Nota: EC=Estrategia competitiva; DO=Desempeño organizacional; RC=Rivalidad competitiva;
 OC=Orientación al cliente.

Fuente: elaboración propia

Ajuste del modelo estructural

Para verificar el ajuste global del modelo, se evaluó el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA), de acuerdo a los criterios propuestos por Hair et al. (2010). Asimismo, se calculó el índice de ajuste comparativo (CFI), para el cual se establece que niveles mayores a 0.90 corresponden a un ajuste aceptable y valores superiores a 0.95 corresponden a un buen ajuste del modelo (Medsker et al., 1994). En este caso, la estimación mediante la técnica de máxima verosimilitud arrojó un nivel global de ajuste de 0.90 del CFI y de 0.098 para el caso del RMSEA. Es por ello que, considerando que el modelo se encuentra en los umbrales de un ajuste aceptable y siguiendo las recomendaciones de Kenny et al., (2015) se concluye que se puede continuar analizando los resultados del modelo.

Resultados del modelo estructural

Se probaron las hipótesis planteadas previamente a través de modelado de ecuaciones estructurales, verificando los coeficientes estandarizados (β), su significancia, así como el coeficiente de determinación (R^2). Los resultados arrojan que las tres hipótesis propuestas muestran una relación significativa y positiva entre los constructos. Se puede observar que la rivalidad competitiva ofrece el mayor impacto sobre el desempeño organizacional ($\beta_2=0.55$). Por su parte, la relación entre la estrategia competitiva y el desempeño organizacional resultó ser la más débil ($\beta_1=0.16$) de entre las tres hipótesis planteadas (Tabla 5). Finalmente, se resalta que las variables latentes orientación al cliente, estrategia competitiva y rivalidad competitiva explican un 59% de la varianza de la variable desempeño organizacional (Figura 2).

Tabla 5
Resumen de efectos directos entre las variables

Variable independiente	Variable dependiente	β	SE	Valor z	Hipótesis
Estrategia competitiva	Desempeño org.	0.16	0.07	2.6**	H1: Validada
Rivalidad competitiva	Desempeño org.	0.55	0.07	6.48***	H2: Validada
Orientación al cliente	Desempeño org.	0.36	0.07	6.6***	H3: Validada

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos del software Stata.

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

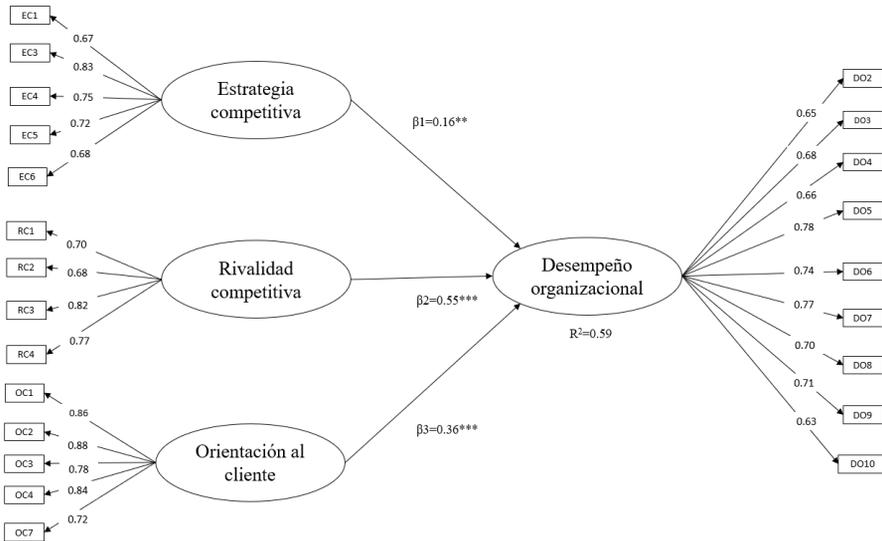


Figura 2. Resultados del modelo estructural propuesto, factores de carga y coeficiente de determinación.
 *p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Esta investigación evaluó la influencia que tienen la estrategia competitiva, la rivalidad competitiva y la orientación al cliente sobre el desempeño organizacional en hoteles del estado de Hidalgo en México. Los resultados mostraron que estas tres variables ejercen una influencia positiva y significativa en el desempeño organizacional de estas empresas, de las cuales la rivalidad competitiva es la que mostró tener mayor impacto en el desempeño, seguida por la orientación al cliente.

Como resultado de la revisión de la literatura realizada, se encontraron diversas investigaciones recientes, que dan cuenta de la relación que tiene el desempeño organizacional con la gestión de recursos humanos (Asiaei y Jusoh, 2015; Lee y Hee, 2016; Ogunyomi y Bruning, 2015; Sharabati et al., 2010), con la gestión de la calidad (Amin et al., 2017; Pereira et al., 2016; Valmohammadi y Roshanzamir, 2015), con la innovación (Junge et al., 2016; Lee et al., 2016; Nieves et al., 2014; Palacios et al., 2015), con la orientación al cliente (Adem, 2021, Li et al., 2020), con la orientación al mercado (Kazemian, Djajadikerta, Said, et al., 2021) y con la orientación estratégica (Serafim & Cristóvão, 2021), entre otras; sin embargo, la aportación principal de la presente investigación radica en incorporar conjuntamente a la rivalidad

competitiva, la estrategia competitiva y la orientación al cliente, con el desempeño organizacional en la industria hotelera en México, contribuyendo con ello a cubrir algunos vacíos expresados por investigadores del tema (Presutti et al., 2020; Sampaio et al., 2021).

Utilizando la técnica multivariante del modelado de ecuaciones estructurales, en este estudio se utilizó la escala propuesta por Contó et al., (2015) para medir el constructo de estrategia competitiva y se encontró que afecta positivamente, aunque de manera débil pero significativa, al desempeño organizacional en los hoteles estudiados, el cual fue medido mediante la escala propuesta por Slavković y Babić (2013), con lo cual se corroboró la hipótesis 1. Este resultado confirma la declaración ofrecida por Porter (1980), en el sentido de que aquellas organizaciones que implementan estrategias de liderazgo en costos, de diferenciación o de enfoque, pueden alcanzar rendimientos superiores al de sus rivales y por ello, son ampliamente implementadas en variados entornos comerciales e industriales (Salavou, 2013). Este resultado es consistente con los hallazgos reportados en investigaciones empíricas recientes, por ejemplo el que muestra que aquellas empresas taiwanesas que aplican una determinada estrategia competitiva, experimentan mejores niveles de rendimiento (Haddad et al., 2015), así como el documentado por Kyengo et al., (2016), en el contexto de empresas de telecomunicaciones en Kenia, donde se establece que las estrategias más influyentes en desempeño de estas organizaciones fueron las relacionadas con liderazgo en costos y de diferenciación.

Asimismo, este estudio encontró que, de las tres variables exógenas que se abordaron, la rivalidad competitiva fue el constructo que mayor influencia ejerce en el desempeño organizacional, con lo cual se confirmó la hipótesis 2. Este resultado está relacionado con los hallazgos obtenidos por Takata (2016), quien observó que, de las cinco fuerzas de la industria, solo la rivalidad competitiva y el poder de negociación de los proveedores ejercían una influencia en el rendimiento de las empresas, aunque de menor impacto que el reportado en la presente investigación.

Por otra parte, este resultado entra en conflicto con los hallazgos reportados por González et al. (2018). En su trabajo los investigadores declaran que el contexto en el que competían las empresas que estudiaron es particular, debido a la existencia de hoteles que pertenecen a la misma cadena. Es por ello que, ante estas circunstancias, algunas de las formas conocidas bajo las cuales se puede presentar la rivalidad entre empresas, no se manifestaron, tales como descuentos de precios, introducción de nuevos productos, estrategias de mercadotecnia e innovaciones en el servicio (Altuntaş et al., 2014), motivando que la rivalidad competitiva fuera baja, condiciones que no se observaron en la presente investigación que se reporta.

Finalmente, esta investigación arroja evidencia de la influencia que ejerce la orientación al cliente en el desempeño organizacional de empresas hoteleras, con lo cual no se rechaza la hipótesis 3. Este resultado respalda algunas de las investigaciones consultadas, como la reportada por Tajeddini (2010), quien encontró que la orientación al cliente influyó para que los hoteles de Suiza alcanzaran su objetivo de ventas, una de las dimensiones en las que se puede expresar el desempeño de las empresas. En la misma línea se encuentra lo reportado por Li et al., (2020) quienes documentaron la relación positiva y significativa de las acciones de orientación al cliente en el desempeño de pequeños hoteles de Malasia.

Este resultado recuerda además, la investigación reportada por Neneh (2018), cuyos resultados muestran una asociación positiva entre la orientación al cliente de empresas propiedad de mujeres, con el desempeño organizacional que experimentaron. Además, este hallazgo refuerza la postura teórica que manifiesta que aquellas organizaciones que impulsan acciones orientadas al cliente, tanto a nivel de empleados, como al de toda la organización, obtienen mejores resultados en el desempeño, comparadas con aquellas que no las incorporan (Hennig-Thurau y Thurau, 2003; Jawoerski y Kohli, 1993).

Conclusiones

Al inicio de la presente investigación se planteó como objetivo, validar la influencia que sobre el desempeño organizacional ejercen tres variables, la estrategia competitiva, la rivalidad competitiva y la orientación al cliente, mediante la técnica multivariante denominada modelado de ecuaciones estructurales, la cual tiene la cualidad de probar relaciones directas, indirectas y totales entre varias variables. Este objetivo fue alcanzado, mediante el planteamiento de un modelo de medida que cubre los requisitos de validez convergente mediante el indicador de la AVE, así como de la validez discriminante, a través del criterio establecido por Fornell y Larcker. Por su parte, de acuerdo a los índices CFI y RMSEA, el modelo estructural propuesto es aceptable.

Las tres hipótesis planteadas en la investigación fueron respaldadas. Los hallazgos muestran que las tres variables exógenas explican el 59% de la varianza de variable desempeño organizacional, con lo cual, para estas empresas estudiadas se confirma una relación significativa entre la estrategia competitiva y el desempeño organizacional, de tal manera que mediante la implementación de una estrategia competitiva en los hoteles en mención, mayor será la probabilidad de que mejoren sus niveles de desempeño organizacional. Así mismo, el factor de

rivalidad competitiva, expresado en las características físicas del hotel y del servicio entregado, en combinación con la implementación de estrategias promocionales y acceso a canales de venta eficaces está relacionado de manera positiva y significativa con el desempeño de estos hoteles.

Considerando los resultados de esta investigación, es posible ofrecer algunas ideas para la gestión de las empresas hoteleras. En primer término, la orientación al cliente se basa en un sistema de generación de información sobre las necesidades actuales y futuras de los cliente y busca crear mayor valor para él, por lo cual los gerentes deberán evaluar contantemente la percepción de los huéspedes sobre el servicio recibido, ya sea mediante mecanismos directos en el propio hotel o mediante plataformas digitales. Esa generación de inteligencia sobre los clientes deberá ayudar a los directivos a conocer que servicios o instalaciones que no cuenta el hotel, están siendo solicitados por los huéspedes, a fin de verificar la viabilidad de poderlos ofrecer de manera inmediata, como pueden ser facilidades para adultos mayores, espacios para guardar bicicletas, entre otras.

Segundo, de acuerdo a los hallazgos de la influencia de la estrategia competitiva en el desempeño de los hoteles, los gerentes deben buscar constantemente procesos innovadores de gestión y operación que les permitan mantener un liderazgo en costos. Así mismo, mantener acciones innovadoras de fijación de precios que lo distingan de los demás competidores, tales como ofertas para clientes de determinadas ciudades o promociones que busquen fidelizar a viajeros que son acompañados por mascotas. Finalmente este estudio aporta información importante relacionada con la rivalidad competitiva, ya que se documentó su influencia en el desempeño de los hoteles. De esta manera los directivos deberán gestionar inteligencia de mercados que les permita conocer la situación de su hotel respecto a la competencia, en términos de sus instalaciones físicas, sus estrategias promocionales y sus redes de comercialización. Para ello, es altamente recomendable estar presente en las ferias turísticas que se celebran a nivel nacional e internacional. Así mismo, los directivos de estas empresas hoteleras podrían verse motivados a acercarse con profesionales en universidades o con consultores privados a fin de identificar las tendencias en las estrategias de comercialización y promoción en la industria del hospedaje.

Con los resultados de esta investigación, además de ayudar a cubrir una laguna detectada en la literatura, se busca que los empresarios y directivos de las organizaciones hoteleras, reconozcan la importancia de realizar acciones orientadas al cliente e implementen estrategias competitivas, ya que se documentó, impactan positivamente en el desempeño de sus

organizaciones. De esta manera estarán contribuyendo a mejorar la competitividad de las regiones con vocación turística del país.

Entre las limitaciones observadas, debe recordarse que esta investigación se limitó a estudiar los hoteles asentados en una región particular de México, por lo cual, la generalización de los resultados debe tomarse con cautela. Además, no se debe olvidar que se utilizaron medidas subjetivas para evaluar el constructo de desempeño organizacional, sin embargo, como se documentó previamente, estas medidas son aceptadas y utilizadas ampliamente por la comunidad científica. En este mismo sentido, debe destacarse que la información proporcionada por las empresas fue emanada de una sola fuente, lo cual, si bien no resta solidez a los hallazgos, puede considerarse la utilización de una mayor cantidad de fuentes en investigaciones futuras.

Nuevas investigaciones pueden encaminarse de manera más específica a analizar los canales de comercialización y de promoción en el contexto digital que están utilizando los hoteles y verificar su impacto en el desempeño organizacional. También se recomienda continuar realizando estudios que relacionen la rivalidad competitiva con el desempeño organizacional, ya que, por una parte, fueron los estudios que menos se encontraron en la literatura revisada, además que es la relación que muestra resultados contradictorios en las investigaciones empíricas consultadas. Finalmente, se deben realizar investigaciones de este tipo que tengan como objeto de estudio a organizaciones de hospedaje diferente a los hoteles, tales como cabañas de descanso, casas rurales, villas y bungalows, que son empresas que complementan la oferta de hospedaje en diversos destinos turísticos de México.

Referencias

- Aburumman, M. A. (2023). Relationship Marketing, Company Performance and Consumer Retention: Evidence From Turkish Hospitality Sector. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 01, 335–348. <https://doi.org/10.56726/irjmets32863>
- Achrol, R., & Stern, L. (1988). Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, XXV(February), 26–50. <https://doi.org/10.2307/3172923>
- Adem, S. (2021). The effect of market-oriented and brand-oriented service improvement on hotel performance. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 9(1), 29–48. <https://doi.org/10.30519/ahtr.776199>

- Almufleh, N. M., & Alkhatib, S. F. (2023). The Impact of Supply Chain Management Practices on the Operational Performance of 5-star Hotels Operating in Jordan. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, 10(3), 240–247. <https://doi.org/10.1504/IJEPEE.2017.086623>
- Altuntaş, G., Semerciöz, F., Mert, A., & Pehlivan, Ç. (2014). Industry Forces, Competitive and Functional Strategies and Organizational Performance: Evidence from Restaurants in Istanbul, Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 300–309. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.066>
- Alves, M., & Guerra, R. J. (2015). Alinhamento entre as Estratégias Competitivas e a Gestão de Custos: um Estudo em Pequenas Empresas Industriais do Setor de Transformação. *Brazilian Business Review*, 12(5), 83–104. DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2015.12.5.5>
- Amin, M., Aldakhil, A. M., Wu, C., Rezaei, S., & Cobanoglu, C. (2017). The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 1256–1278. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0659>
- Andrei, G., & Militaru, G. (2022). The influence of telework on organizational performance: Evidence from Romania. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 16(1), 887–893. <https://doi.org/DOI:10.2478/picbe-2022-0083>
- Asiaei, K., & Jusoh, R. (2015). A multidimensional view of intellectual capital: the impact on organizational performance. *Management Decision*, 53(3), 668–697. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2014-0300> Downloaded
- Asikhia, O. (2010). Customer Orientation and Firm Performance among Nigerian Small and Medium Scale Businesses. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 197–212. <https://doi.org/10.5539/ijms.v2n1p197>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baumane-Vitolina, I., Woschank, M., Apsalone, M., Šumilo, E., & Pacher, C. (2022). Organizational Innovation Implications for Manufacturing SMEs: Findings from an Empirical Study. *Procedia Computer Science*, 200, 738–747. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.272>
- Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., & Brooks, C. (2001). An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-

- customer orientation and job performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3), 1–13. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501893>
- Cerón, A., Figueroa, J. G., & Guerrero, O. (2023). La orientación al cliente, la estrategia competitiva y la innovación en mercadotecnia como factores que influyen sobre el desempeño en restaurantes mexicanos. *El Periplo Sustentable*, 44, 176–194. <https://doi.org/https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i44.17180>
- Chiu, C. (2023). The impact of environmental management on business performance : evidence from the hotel industry. 1–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2443441/v1> License:
- Contó, F., Fiore, M., Vrontis, D., & Silvestri, R. (2015). Innovative marketing behaviour determinants in wine SMEs: the case of an Italian wine region. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 7(2), 107–124. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2015.071181>
- Del Río-Cortina, J. L., Acosta-Mesa, R. E., Santis-Puche, M. A., & Machado-Licona, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información Tecnológica*, 33(2), 13–20. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000200013>
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37. <https://doi.org/10.4135/9781452231426.n4>
- Espino, T. F., & Gil, A. M. (2015). The structural and infrastructural decisions of operations management in the hotel sector and their impact on organizational performance. *Tourism and Hospitality Research*, 15(1), 3–18. <https://doi.org/10.1177/1467358414553866>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- González-Rodríguez, M. R., Jiménez-Caballero, J. L., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2018). Revisiting the link between business strategy and performance: Evidence from hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 72(1), 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.008>
- González, M. R., Jiménez, J. L., Martín, R. C., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2018). Revisiting the link between business strategy and performance: Evidence from hotels.

- International Journal of Hospitality Management, 72(May 2017), 21–31.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.008>
- Haddad, K., Wu, A., & Wingender, J. (2015). Competitive strategies and company performance of Taiwanese firms. *International Journal Economics and Business Research*, 9(2), 170–185. <https://doi.org/10.1504/IJEER.2015.067364>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (5ta ed.). Prentice Hall.
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo, J., Cepeda, G., & Roldán, J. L. (2019). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications Inc.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964. <https://doi.org/10.1086/226424>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021). *Cuenta Satélite del Turismo de México 2020*. (Disponible en <https://www.inegi.org.mx/programas/turismo/2013/>. Consultado 16/06/2022)
- Kazemian, S., Djajadikerta, H. G., Said, J., Roni, S. M., Trireksani, T., & Alam, M. (2021). Corporate governance, market orientation and performance of Iran's upscale hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 21(3), 344–357. DOI: 10.1177/14673584211003644
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees Its impact on customer satisfaction , commitment , and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460–478. <https://doi.org/10.1108/09564230410564939>
- Hennig-Thurau, T., & Thurau, C. (2003). Customer Orientation of Service Employees- Toward a Conceptual Framework of a Key Relationship Marketing Construct. *Journal of Relationship Marketing*, 2(1–2), 23–41. <https://doi.org/10.1300/J366v02n01>
- Ibarra-Cisneros, M. A., Vela-Reyna, J. B., & Hernández-Perlines, F. (2022). La importancia de la responsabilidad social corporativa y la gestión de la calidad total en los hoteles de México. *Dirección y Organización*, 76, 43–57. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i76.617>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021). *Cuenta Satélite del Turismo de México 2020*. Disponible en <https://www.inegi.org.mx/programas/turismo/2013/>. Consultado 16/06/2022
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(7), 53–70. <https://doi.org/10.1111/pan.12921>

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8th ed.). Prentice Hall.
- Kazemian, S., Djajadikerta, H. G., Matroni, S., Trireksani, T., & Mohd-Sanusi, Z. (2021). Accountability via social and financial performance of the hospitality sector: the role of market orientation. *Society and Business Review*, 16(2), 238–254. <https://doi.org/10.1108/SBR-04-2020-0061>
- Kazemian, S., Djajadikerta, H. G., Said, J., Roni, S. M., Trireksani, T., & Alam, M. (2021). Corporate governance, market orientation and performance of Iran's upscale hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 21(3), 344–357. DOI: 10.1177/14673584211003644
- Kenny, D. A., Kaniskan, B., & McCoach, D. B. (2015). The Performance of RMSEA in Models With Small Degrees of Freedom. *Sociological Methods & Research*, 44(3), 486–507. <https://doi.org/10.1177/0049124114543236>
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. (2005). Market orientation : A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(April), 24–41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(4), 1–18. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477. <https://doi.org/10.1177/00222437930300040>
- Köseoglu, M. A., Topaloglu, C., Parnell, J. A., & Lester, D. L. (2013). Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 81–91. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.001>
- Kyengo, J., Ombui, K., & Iravo, M. A. (2016). Influence of competitive strategies on the performance of telecommunication companies in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(1), 1–16. https://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v2_i1_1_16.pdf
- Lado-Sestayo, R., & Vivel-Búa, M. (2019). Las corporaciones hoteleras españolas: determinantes internos y externos de su desempeño. *Contaduría y Administración*, 64(1), 1–16. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1427>

- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, 53, 215–228. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.017>
- Lee, Y. K., & Hee, C. D. (2016). A Study on the leadership style and the organizational performance in Korea and USA. *International Journal of Business and Management*, 11(7), 42–58. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n7p42>
- Li, M. L., Choon-Yin, S., Chai, Y. K., & Aik Joo, J. H. (2020). Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.07.002>
- López-Gamero, M. D., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., & Pertusa-Ortega, E. M. (2022). Sostenibilidad Y Desempeño En La Industria Hotelera: El Papel Mediador De Las Ventajas Competitivas. *Cuadernos de Turismo*, 49, 105–130. <https://doi.org/10.6018/turismo.521811>
- Lopez, L. (2018). Las territorialidades del turismo: el caso de los Pueblos Mágicos en México. *Ateliê Geográfico*, 12(1), 6–24. <https://doi.org/10.5216/ag.v12i1.45803>
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2004). Choice and change of measures in performance-measurement models. *Management Accounting Research*, 15(4), 441–469. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.002>
- Medsker, G. J., Williams, L. J., & Holahan, P. J. (1994). A review of current practices for evaluating causal models in organizational behavior and human resources management research. *Journal of Management*, 20(2), 439–464. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(94\)90022-1](https://doi.org/10.1016/0149-2063(94)90022-1)
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.01.003>
- Neneh, B. N. (2018). Customer Orientation and Performance of Women-Owned Businesses: A Configurational Approach. *Journal of Small Business Management*, 00, 1–26. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12468>
- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65–73.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.001>

- Ogunyomi, P., & Bruning, N. S. (2015). Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 612–634. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1033640>
- Palacios, D., Merigó, J. M., & Soto, P. (2015). Online social networks as an enabler of innovation in organizations. *Management Decision*, 53(9), 1906–1920. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2014-0406>
- Pereira, J, Font, X., Molina, J., López, M. D., Tarí, J. J., & Pertusa, E. (2015). The Holy Grail: Environmental management, competitive advantage and business performance in the Spanish hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 714–738. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0559>
- Pereira, Jorge, Pertusa, E. maria, Tari, J. J., López, M. D., & Molina, J. (2016). Organizational design, quality management and competitive advantage in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 762–784. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0545>
- Porter. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. (2015). *Ser competitivo*. Ediciones Deusto.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 60–78. <https://doi.org/10.1016/j.cell.2005.09.009>
- Presutti, M., Savioli, M., & Odorici, V. (2020). Strategic orientation of hotels: Evidence from a contingent approach. *Tourism Economics*, 26(7), 1212–1230. <https://doi.org/10.1177/1354816619868886>
- Sainaghi, R., Köseoglu, M. A., D’Angella, F., & Issaka, T. I. (2019). Foundations of hospitality performance measurement research: A co-citation approach. *International Journal of Hospitality Management*, 79(1), 21–40. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.006>
- Salavou, H. E. (2013). Hybrid strategies in Greece: A pleasant surprise. *European Business Review*, 25(3), 301–314. <https://doi.org/10.1108/09555341311314834>
- Sampaio, C. A. F., Gouveia, R., & Hernández-Mogollón, J. M. (2021). Price strategy, market orientation, and business performance in the hotel industry. *Journal of Global Information Management*, 29(1), 85–102. <https://doi.org/10.4018/JGIM.2021010105>
- Sarya, I. N., Arief, M. T. S., Saroso, H., & Bandur, A. (2023). The Effect of Information

- Technology Adoption, Entrepreneurial Orientation on Dynamic Capabilities and Company Performance. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 101(1), 161–171. <http://www.jatit.org/volumes/Vol101No1/13Vol101No1.pdf>
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(8), 343–351. <https://doi.org/10.1177/002224378201900307>
- Serafim, G. H., & Cristóvão, J. M. (2021). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance in hotels in Angola. *Sustainability (Switzerland)*, 13(11), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su13116256>
- Sharabati, A. A., Jawad, S. N., & Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*, 48(1), 105–131. <https://doi.org/10.1108/00251741011014481>
- Slavković, M., & Babić, V. (2013). Knowledge management, innovativeness, and organizational performance: Evidence from Serbia. *Economic Annals*, 58(199), 85–108. <https://doi.org/10.2298/EKA1399085S>
- Spencer, S. Y., Joiner, T. A., & Salmon, S. (2009). Differentiation Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance: Evidence from Australia. *International Journal of Business*, 14(1), 83–101. <https://ijb.cyut.edu.tw/var/file/10/1010/img/855/V141-5.pdf>
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(1), 221–231. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.013>
- Takata, H. (2016). Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011. *Journal of Business Research*, 69(12), 5611–5619. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.068>
- Valmohammadi, C. (2012). Investigating innovation management practices in Iranian organizations. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 14(2), 247–255. <https://doi.org/10.5172/impp.2012.14.2.247>
- Valmohammadi, C., & Ahmadi, M. (2015). The impact of knowledge management practices on organizational performance a balanced scorecard approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1), 131–159. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2013-0066>

- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164, 167–178. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.028>
- Villan, W., Silva, D. S. B., & Camilo, S. P. (2016). The Scientific Production Exploring Innovation as Competitive Strategy. *Business Management Dynamics*, 5(9), 33–47. https://www.bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110576-%2033-47.pdf
- Waal, A., & Kourtit, K. (2013). Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 446–473. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2012-0118>
- Wangari, G. G., & Kagiri, A. (2015). Effects of Competitive Strategies on Performance of Middle Level Colleges in Thika Sub County. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 1(5), 83–106. https://iajournals.org/articles/iajhrba_v1_i5_83_106.pdf
- Ynzunza, C., & Izar, J. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 58(1), 169–197. DOI: 10.1016/S0186-1042(13)71202-6

Anexo

Tabla A1

Constructos e ítems

Desempeño organizacional

Adaptada de Slavković y Babić (2013)

DO1. Esta organización es capaz de reducir los costos de producción / ventas / servicios y costos generales.

DO2. Esta empresa tiene un crecimiento o estabilidad del ingreso mejor en comparación con su competencia.

DO3. La productividad de los empleados de este hotel es mejor en comparación con la competencia.

DO4. Esta organización se caracteriza por un nivel de rentabilidad satisfactorio.

DO5. La calidad del servicio de este hotel es mejor en comparación con la competencia.

DO6. El desarrollo de nuevos servicios es mejor en comparación con la competencia.

DO7. La satisfacción de los clientes en este hotel es mejor en comparación con la competencia.

DO8. Esta organización es capaz de responder de manera rápida y efectiva a los cambios tecnológicos y de mercado.

DO9. Esta organización resuelve nuevos problemas rápidamente.

DO10. Esta organización tiene una buena reputación.

Estrategia competitiva

Adaptada de Contó, Fiore, Vrontis y Silvestri (2015)

EC1. Con respecto a la competencia, este hotel siempre está adelante en el uso de estrategias innovadoras de precios (Diferenciación).

EC2. Esta empresa se distingue de la competencia por medio de la calidad de sus servicios (Diferenciación).

EC3. Esta empresa enfatiza en la reducción de costos en todas las actividades del negocio (Liderazgo en costos).

EC4. En este hotel los procesos cambian todo el tiempo con el objetivo de reducir constantemente los costos de producción (Liderazgo en costos).

EC5. Esta empresa invierte principalmente en grandes proyectos para realizar economías de escala (Liderazgo en costos).

EC6. En esta empresa los costos son la consideración más importante para la selección del sistema de comercialización (Liderazgo en costos).

EC7. Esta empresa trata de sacar a los competidores del mercado por el buen control de costos (Liderazgo en costos).

EC8. Esta empresa produce un solo servicio (Enfoque).

EC9. Este hotel se dirige a una parte específica y limitada del mercado (nicho) con su servicio (Enfoque).

Rivalidad competitiva

Adaptada de Achrol y Stern (1988).

RC1. Las características físicas de este hotel.

RC2. Las características del servicio entregado.

RC3. Las estrategias promocionales.

RC4. El acceso a los canales de venta y redes de comercialización.

Orientación al cliente

Adaptada de Contó, Fiore, Vrontis y Silvestri (2015)

OC1. Las estrategias de este hotel son impulsadas principalmente para satisfacer al cliente.

OC2. Las estrategias de esta empresa se basan necesariamente en entender al cliente.

OC3. Las estrategias de este hotel son impulsadas por sus creencias sobre cómo se puede crear un mayor valor para los clientes.

OC4. Los intereses de los clientes son una de las prioridades clave de esta empresa.

OC5. Este hotel realiza estudios de mercado con los clientes periódicamente, para evaluar la calidad de los servicios.

OC6. Esta empresa incorpora evaluaciones para saber qué tan satisfechos están los consumidores con sus servicios, como parte de su evaluación de la calidad.

OC7. Si esta empresa descubre que sus clientes no están satisfechos con la calidad de sus servicios, de inmediato toma medidas correctivas.
