

ORIENTACIÓN AL MERCADO E INNOVACIÓN COMO FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA: ANÁLISIS DEL SECTOR HOTELERO EN CIUDAD JUÁREZ

MARKET ORIENTATION AND INNOVATION AS SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE: ANALYSIS OF THE HOTEL SECTOR IN CIUDAD JUÁREZ

Medina Parra, Rosa Isabel ¹ y Zizaldrá Hernández, Isabel ²

RESUMEN

La orientación al mercado e innovación como fuentes de ventaja competitiva se fundamenta en las distintas conductas que adoptan las entidades productivas, encaminadas a obtener rendimientos superiores. El presente trabajo analizó dicho constructo a partir de una revisión amplia de la literatura, buscando desentrañar la incidencia de la orientación al mercado en la innovación; además de la incidencia de la innovación en la ventaja competitiva. Es una investigación cuantitativa, empírica y longitudinal, fundamentada en la revisión de literatura. La investigación se aborda desde una visión integradora, que fusiona dos corrientes seminales, procurando aprovechar el poder de la innovación. Los resultados evidenciaron que la orientación al cliente, con los atributos clave tangibles e intangibles, es de suma importancia para el desarrollo de la organización. Concluyendo que la orientación al mercado de los hoteles genera un valor superior para los clientes, capacitándolos para diseñar e implementar innovación.

Palabras clave: orientación al mercado, innovación turismo.

ABSTRACT

Market orientation and innovation as sources of competitive advantage are based on the different behaviors adopted by productive entities, aimed at obtaining superior returns. The present work analyzed this construct from a broad review of the literature, seeking to unravel the incidence of market orientation in innovation; in addition to the impact of innovation on competitive advantage. It is a quantitative, empirical and longitudinal research, based on the literature review. Research is approached from an integrating vision, which merges two seminal currents, seeking to take advantage of the power of innovation. The results showed that customer orientation, with the key tangible and intangible attributes, is of utmost importance for the development of the organization. Concluding that the market orientation of hotels generates superior value for customers, enabling them to design and implement innovation.

Keywords: market orientation, tourism innovation.

JEL: Z320, M140

Recibido: 15 de enero de 2022 **Aceptado:** 10 de febrero de 2022

¹ Profesora-Investigador Cátedra Conacyt de Colegio de la Frontera Norte Sede de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. <https://orcid.org/0000-0002-7864-1575>. Correo electrónico: isabel_medina50@hotmail.com.

² Docente-Investigadora de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Doctora en Turismo, Dret e Empresa, Universitat de Girona (UdG), España. Maestra Investigadora, Profesora de Tiempo Completo (PTC) adscrita al Departamento de Ciencias Administrativas, Participa en el Doctorado en Ciencias Administrativas, Licenciatura en Turismo y Miembro del Cuerpo Académico de 31 Estudios sobre Turismo y Tiempo Libre. <https://orcid.org/0000-0001-7079-5521>. Correo electrónico: izizaldr@uacj.mx.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones, incluyendo las pertenecientes al sector hotelero, necesitan generar y/o mantener ventajas competitivas que les permitan responder adecuadamente a las nuevas exigencias de los mercados y enfrentar eficientemente a sus competidores, para lo cual la innovación es determinante, especialmente cuando surge a partir de la orientación al mercado.

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 en torno de las habilidades, capacidades y recursos que sean compatibles con los nuevos requerimientos del mercado mundial (Reich, 1992).

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).

El competitivo entorno empresarial mantiene a las empresas bajo una intensa presión para generar sistemáticamente logros tangibles en calidad, control de estándares de calidad y generar resultados positivos (Teck-Yong, 2011). La orientación al mercado constituye un recurso intangible que proporciona el compromiso y la información necesarios para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias del público objetivo (Álvarez, Santos y Vázquez, 2001), cuya actividad se centra en averiguar los deseos y necesidades de los mercados, con la finalidad de generar y ofertar satisfactores que permitan cubrirlas mejor que los competidores (Kotler, 1995).

Dannels (1994) plantea como una estrategia específica de las firmas, se constituye “al generar de ventaja competitiva a partir de los procesos de innovación, los cuales que cobrarán especial relevancia cuando surgen de la orientación al mercado”.

Así, la innovación es considerada como un aspecto fundamental para lograr el éxito empresarial (González, 2007), ya que se le reconoce como un factor crítico para afrontar exitosamente el dinamismo de los mercados (Moraleda, 2004).

Literatura disponible señala que la innovación, es el factor más importante y fuente de ventaja competitiva (Dávila, Epstein y Shelton, 2005; Walsh, Lynch y Harrington, 2011), donde los procesos relacionados no sólo permiten mejorar los márgenes de utilidad al facilitar su supervivencia y consolidación, sino que al generar ventajas competitivas contribuyen al sostenimiento a largo plazo del modelo de negocio (Ubeda y Moslares, 2008).

Incluso se afirma que el desempeño superior de las empresas exitosas sólo se explica a partir de las ventajas competitivas (Álvarez, 2003).

La base del éxito del desempeño de las empresas radica en la ventaja competitiva, definida como aquellas ventajas que posee una empresa frente a otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite sobresalir y tener una posición superior a la de sus competidores (Porter, 1985).

Aquello que una compañía puede hacer mejor que sus competidores, denominada también como competencia clave (Chase, Aquilano y Jacobs, 2009), logrando lealtad en la repetición de compras, crecimiento, participación del mercado y rentabilidad (Alarcón y Brunet, 2008).

BASES TEÓRICAS

La conceptualización de la orientación al mercado destaca con las aportaciones de Narver y Slater (1990), quienes la conciben como la cultura organizativa que de manera más eficaz y eficiente determina los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los consumidores que presenta dos elementos fundamentales

(ver Tabla 1):

Tabla 1 Elementos fundamentales de la orientación al mercado para la creación de un valor superior

a) Componentes de comportamiento	Orientarse al consumidor/cliente como elemento central. Orientarse a la competencia actual y potencial, identificando fuerzas y debilidades a corto plazo además de las capacidades y estrategias a largo plazo. Coordinarse inter-funcionalmente.
b) Criterios de decisión	Visión a largo plazo, tanto en la consecución de los beneficios, como en la puesta en práctica de los componentes que se acaban de definir y perspectiva de alcanzar la rentabilidad precisa para mantenerse ventajosamente en el mercado

Fuente: Elaboración propia a partir de Narver y Slater (1990).

Cuando la organización se orienta al cliente es necesario conocer sus necesidades y exigencias para ofertar productos que le satisfagan.

Los atributos clave que caracterizan a los servicios en general y a los hoteles en particular, donde a pesar de su diversidad, se observa claramente la existencia de dos dimensiones asociadas (Hernández, Ferrer, y Campdesuñer, 2005):

- 1) a atributos tangibles: confort de la instalación, recreación diurna, recreación nocturna limpieza y seguridad y
- 2) atributos intangibles: amabilidad, oportunidad, servicio del personal (profesionalidad).

Para Kohli y Jaworski (1990), la orientación al mercado es la generación de información del mercado que tenga que ver con las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de toda ella a través de los distintos departamentos y la reacción de la organización a dicha información, que se sustenta básicamente en tres componentes conductuales, tales como:

- a) Generación de inteligencia de mercado donde se analizan las necesidades

actuales y futuras de los clientes,

b) su diseminación por la organización, comunicándola a todas las áreas de la empresa, y

c) la capacidad de respuesta organizacional a la información obtenida desde la generación de inteligencia, donde ésta última se identifica como la fase de la implementación del constructo.

La orientación al mercado constituye un recurso intangible en el cual se apoyan las organizaciones, el cual proporciona tanto el compromiso como la información necesaria para desarrollar un producto o servicio capaz de satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores (Álvarez, Santos y Vázquez (2001).

Representa un conjunto de procesos que inciden en todos los aspectos de la compañía (Shapiro, 1988), los cuales adoptados e implantados adecuadamente, podrán incidir en la obtención de una ventaja competitiva (Hunt y Morgan, 1995; Rivera, 1999).

METODOLOGÍA

Antecedentes disponibles plantean la existencia de distintas apreciaciones, conceptualizaciones y modelos, relativos a la innovación, así como diversos criterios de segmentación de la misma, cuyas diferencias son sumamente relevantes para los investigadores, ya que su objetivo principal es descubrir los determinantes de dicho constructo, permitiendo la segmentación del mismo en distintos tipos y/o categorías de innovación (Navarro, 2001).

RESULTADOS

Las distintas posturas identificadas en la literatura relativas la orientación al mercado, permiten abordarla desde una visión integradora que fusione los enfoque de las dos corrientes seminales: (Narver y Slater, 1990; y Kohli y Jaworski,1990), donde se coordinen las actividades de generación, diseminación y respuesta a la información de mercado y de la competencia, a partir de la implementación de una cultura organizativa

cuya finalidad sea la creación de un valor superior para el cliente que se traduce en obtener mejores rendimientos (Álvarez, Santos y Vázquez, 2001; Touminen y Möller, 1996).

Debido a que antecedentes disponibles, señalan que a partir de la orientación al mercado en las firmas, será posible aprovechar el poder de las innovaciones (Dannels, 2004).

Así, el Manual de Oslo define la innovación como: “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto, bien o servicio, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE 2005).

Donde el aumento en la velocidad con que se dan los cambios tanto en la tecnología como en los mercados, consideran dicha variable como un requerimiento fundamental para la subsistencia de las organizaciones además de ser la variable imprescindible en la creación y consolidación de ventajas competitivas, además es el elemento imprescindible para la subsistencia de las organizaciones (Díaz de Santos, 1997; y Rodríguez, 1999).

En ese sentido, los trabajos de Freeman y Pérez (1988), señalan que la innovación se divide en innovación en: incremental, radical, cambios del sistema tecnológico y cambios del paradigma tecno-económico. Una década después, Benavides y Velasco (1998) refieren la existencia de diversas clases de innovación (ver Tabla 2).

Tabla 2 Clases de Innovación

Por su naturaleza u objeto	Producto, proceso, métodos o técnicas de comercialización y métodos o técnicas de gestión organizativa.
Por su grado de novedad	Radicales o de ruptura, incrementales y adaptativas.
Impacto económico	Básicas o simplemente mejoras

Fuente: Elaboración propia a partir de Benavides y Velasco (1998).

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Algunos autores (Álvarez, 2003; Christensen y Raynor, 2003; Dávila, Epstein y Shelton, 2005) enfatizan su apreciación sobre la innovación a partir de su grado de novedad, puntualizando la existencia de tres tipos de innovación:

a) la innovación incremental o de sostenimiento, que realiza modificaciones o mejoras a los productos que se ofrecen en el mercado;

b) la innovación disruptiva de nivel bajo, que implica que la empresa oferte un nuevo producto o mejore el existente, incluso a través de nueva tecnología.

Éste tipo de innovación requiere mayor especialización y enfoque a los consumidores satisfechos que no están dispuestos a pagar precios más altos por las mejoras en los productos y servicios que reciben; y

c) innovación disruptiva radical, la cual genera nuevos mercados, atiende a los no consumidores, su poder transformador no tiene precedentes, rompe paradigmas y/o sistemas tradicionales desde su modelo de negocio.

Es decir, la introducción al mercado de nuevos productos, nuevos servicios, nuevos modelos de gestión y nuevos procesos, así como los cambios significativos a productos, servicios y procesos, a partir del conocimiento y avance tecnológico (Orfila- Sintés, 2003).

Las modificaciones efectuadas ya sea a los productos, servicios, modelos de negocio o la integración de tecnología en los mismos, constituyen distintos fenómenos de innovación que producen diferentes tipos de mercado (Christensen, 2008).

Dichos fenómenos de innovación por sus características específicas, deben desasociarse y ser tratados de manera individual, ya que de lo contrario, pueden producir efectos nocivos para las organizaciones (Markides, 2006); de ahí que se propone analizar la innovación desde las aportaciones de Benavides y Velasco (1998), quienes establecen que ésta puede diferenciarse:

- a) por su naturaleza (producto, proceso, gestión y marketing),
- b) por su impacto económico y
- c) por su grado de novedad, enfatizando dicho análisis en éste último punto, el cual a su vez segmentado en:
 - a) innovación incremental;
 - b) innovación disruptiva de nivel bajo; y
 - c) innovación disruptiva radical (Álvarez (2003); Christensen y Raynor (2003); Dávila, Epstein y Shelton (2005).

Stopford (2001) señala que el éxito de las empresas pertenece a aquellos que apuestan por las oportunidades a través de la innovación.

La adopción de procesos innovadores contribuye a mantener la competitividad de las firmas, constituyéndose como un factor relevante generador de ventaja competitiva (Ubeda y Moslares, 2008).

Sin embargo, la realidad fehaciente es que las entidades productivas no tienen más opción que innovar, ya que sus propios ciclos, los tiempos de exclusividad o la ventaja competitiva de los productos en el mercado, cada vez son más cortos (Lamarca, 2007).

Incluso la innovación está asociada directamente en el incremento de las ventajas competitivas empresariales (Barbosa de Sousa y Dominique-Ferreira, 2012).

Respecto a la ventaja competitiva, la literatura indica que aquellas empresas que deseen alcanzar el éxito deben desplegar una serie de recursos y capacidades básicas distintivas propias y trascendentes que les permitan desarrollar ventajas competitivas que sean valoradas por el consumidor y que son determinantes en el resultado empresarial (Mazaira, Dopico y González 2005).

De ahí que la base del éxito del empresarial radicaré precisamente en la ventaja

competitiva, definida como aquellas(s) ventaja(s) que posee una empresa frente a otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite sobresalir y tener una posición superior a la de sus competidores (Porter, 1985).

Es decir, todo aquello que una compañía puede hacer mejor que su competencia, la cual frecuentemente se identifica también como competencia clave (Chase, Aquilano y Jacobs, 2009).

Además, la ventaja competitiva está 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 económica (Alarcón y Brunet, 2008). Porter (1994) plantea la existencia de tres estrategias principales que deberán ser adoptadas por las organizaciones para generar ventaja competitiva y que son:

Tabla 3 Estrategias para obtener ventaja competitiva

a) Liderazgo en costos	Cuando una firma se establece como el productor de más bajo costo de su sector
b) Liderazgo por diferenciación	Cuando una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente
c) Liderazgo por estrategia de enfoque al cliente.	Cuando una firma fijó mejor un segmento o grupo de segmentos

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1994).

La teoría basada en los recursos y las capacidades (Amith y Schoemaker, 1993; Barney, 1991) y la teoría de capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Schuen, 1997), afirman que la ventaja competitiva de las organizaciones reside dentro de las partes y miembros que integran una empresa, donde los:

- a) Recursos tangibles 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 y reputación y las relaciones con los clientes y proveedores, la cultura empresarial, y la tecnología entre otros (Hofer y Schendel, 1978 y Grant 1996); y

b) Capacidades son 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 (Prahalad y Hamel, 1990).

Por tanto se considera viable analizarla ventaja competitiva bajo la óptica de las dos principales corrientes de pensamiento, aquella generada por Porter (1985) cuyo planteamiento la segmenta en:

- a) liderazgo en costos;
- b) liderazgo por diferenciación; y
- c) liderazgo por el enfoque al cliente.

Incorporando las aportaciones de la teoría de los recursos y las capacidades (Amith y Schoemaker, 1993; y Barney, 1991), la cual afirma que la ventaja competitiva de las organizaciones reside dentro de las partes y miembros que integran una empresa; lo anterior, ya que los recursos y capacidades no son elementos suficientes para lograr ventajas competitivas que deriven en rendimientos superiores a los de sus competidores, sino que es necesario observarse el comportamiento de los competidores y desplegar otro tipo de cualidades como factores estratégicos (De Castro y López, 2006).

En consecuencia, las organizaciones dedicadas al sector turístico requieren de investigaciones y análisis profundos que faciliten el maximizar su competitividad y las oportunidades de crecimiento y desarrollo (PricewaterhouseCoopers México, 2009).

Incluso se afirma que las entidades productivas dedicadas del sector turístico, no pueden mantener su cuota de mercado sin mantener y mejorar sus ventajas competitivas (Orfila- Sintés, 2003).

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).

La literatura reconoce que mundialmente el turismo se ha convertido en una de las actividades económicas principales, logrando que en las últimas cinco décadas los ingresos por dicha actividad mantengan un crecimiento sostenido del 11% anual (Rial, 2008).

Incluso los flujos de turistas internacionales se incrementaron en un 4,4 % en 2011 hasta alcanzar un total de 980 millones –frente a los 939 millones de 2010- (Organización Mundial del Turismo, 2012).

Donde dicha actividad es uno de los sectores productivos con mayores potenciales para generar un beneficio social y económico al caracterizarse por una alta rentabilidad (Artesi, 2002; y Rivas, Bustillo, Staines, Peña, Sandoval, Suárez, Terrazas, Hernández, Sandoval, Carrera y Anguiano, 2009).

En México, la actividad turística se considera factor de desarrollo y motor de crecimiento, incluso, 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, de acuerdo al Plan Estatal de Desarrollo emitido por el Gobierno del Estado de Chihuahua (2010-2016), el segmento del turismo de negocios es el más importante del Estado.

Estableciéndose en dicho documento la necesidad de apoyar al desarrollo turístico con productos competitivos, para lo cual se destacan entre otros puntos, la necesidad de diagnósticos competitivos que favorezcan una mayor estadía en el estado.

Ciudad Juárez es puerto estratégico de entrada a nuestro país (Plan Estratégico de Ciudad Juárez, 2003), es el municipio más poblado del norte de México y el más importante de los 67 que conforman el Estado de Chihuahua, y reconocida como polo de desarrollo económico y comercial (Bustamante, 1989).

Colinda al norte con El Paso, Texas, y forma parte de la región fronteriza denominada Paso del Norte, misma que constituye una comunidad que presenta características binacionales muy específicas donde fluye la interacción poblacional y de propios fenómenos sociales, económicos y culturales, por señalar algunos (Máynez y Sarabia, 2012).

Donde las economías están intrínsecamente entrelazadas a través de las actividades como la maquila de exportación, la migración itinerante transfronteriza, la transmigración, el comercio de subsistencia y el turismo (Alegría, 1992; y Maycotte, Sánchez, Chávez y García, 2010).

Para Cuevas y Zizaldrá (2009), y Cuevas y Velázquez (2009), la región binacional de Ciudad Juárez y El Paso tiene un gran potencial turístico inexplorado, y no cuenta con un proceso de planificación que facilite decisiones públicas en materia de desarrollo turístico regional o en inversiones turísticas que podría mejorar las economías locales, ya que basa sus productos turísticos en la prestación de servicios tradicionales, y es necesario fomentar la creatividad y la innovación en los mismos que deriven en un impulso mayor al desarrollo económico fronterizo.

Donde Ciudad Juárez presenta oportunidades de desarrollo, consolidación y potenciación turística, que requieren mejoras significativas (Plan estratégico de Ciudad Juárez, 2003).

De acuerdo al último reporte del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010), se observa que el sector hotelero de Ciudad Juárez ha mantenido un considerable crecimiento en cuanto al número de establecimientos de hospedaje, pasando de 84 a 154 durante el periodo de 2001 a 2010.

Observándose en el mismo lapso de tiempo una significativa disminución en el número de turistas que se hospedaron en dichos establecimientos de la localidad, de 1'361,077 en 2001, a 399,717 en 2010 (ver Gráfico 1), lo cual constituye un decremento del 70.6% (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010), contrastando con los resultados del sector hotelero establecido en El Paso, Texas, los cuales de acuerdo a Hotel OccupancyTax (2013), reflejan un incremento en sus ingresos del 38 % aproximadamente en diez años -de 2002 a 2012.

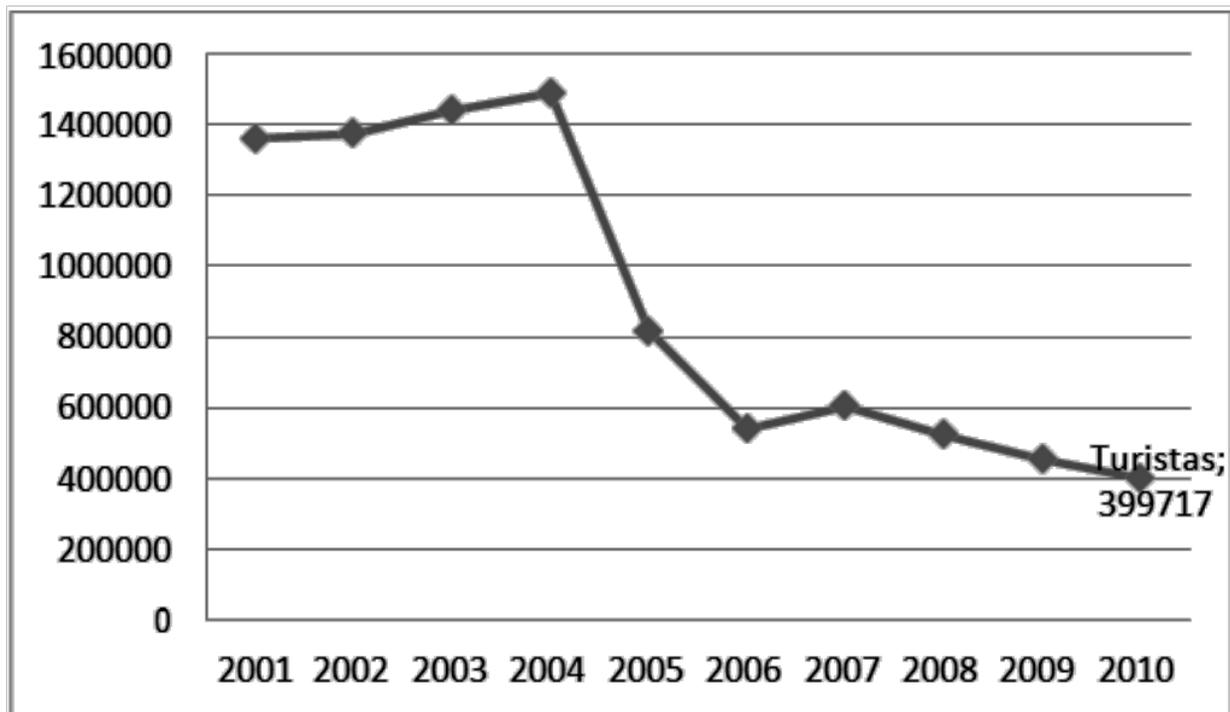


Gráfico 1 Turistas hospedados en establecimientos de Ciudad Juárez de 2001 a 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI, 2010.

Para algunos autores (Díaz, De Cosío, Moya y Fornelli, 2012; y Payán, 2010), los resultados sociales y económicos de Ciudad Juárez, tienen un origen multifactorial, no obstante, en la última década obedecen principalmente a dos fenómenos determinantes:

a) la mayor crisis económica y financiera desde la Gran Depresión en los años 30, que impactó de forma directa a industria maquiladora asentada en Ciudad Juárez; y

b) la ola de violencia que azotó a la localidad, principalmente entre los años de 2007 a 2010, dejando como saldo, una dramática reducción de la afluencia turística y por consecuencia la fuerte disminución en el índice de huéspedes alojados en los establecimientos del sector hotelero de la localidad.

Los representantes del sector hotelero de la localidad reportan la existencia de una severa y multifactorial problemática que incide incluso en la capacidad de supervivencia como entidades productivas.

Destacando la competencia que representa la oferta existente en El Paso y prácticas de competencia desleal en la propia localidad, por el surgimiento improvisado de casas de huéspedes que operan bajo la informalidad ofertando servicios de alojamiento de baja calidad, que impactan en su captación de clientes, además de la falta de soporte por parte de las autoridades encargadas de la regulación, promoción y apoyo para los servicios turísticos.

CONCLUSIONES

En base a lo antes planteado, es posible señalar que a partir de las aportaciones de la orientación al mercado de las firmas, relativas a identificar los comportamientos requeridos para la creación de un valor superior para los clientes, las entidades productivas estarán en condiciones de diseñar e implementar innovación, ya sea a partir de la introducción de nuevos o mejores productos, procesos o modelos de gestión por señalar algunos, encaminados a generar ventaja competitiva, la cual deberá traducirse en un desempeño organizacional superior al de sus competidores, que facilite su supervivencia y optimice las utilidades empresariales.

Consecuentemente, se evidencia la importancia de realizar una investigación aplicada desde el contexto hotelero establecido en Ciudad Juárez, orientada a responder

¿Cuál es la incidencia de la orientación al mercado en la innovación?, y

¿Cuál es la incidencia de la innovación en la ventaja competitiva?

De tal forma que se contribuya con éste tipo de organizaciones en la identificación de sus áreas de oportunidad, además de facilitar la generación, protección y conservación de sus ventajas competitivas, no solo para enfrentar a sus competidores, sino para responder adecuadamente a las nuevas dinámicas de los mercados.

REFERENCIAS

- Alarcón A. y Burnet I. (2008). Turismo rural en Cataluña, Estrategias empresariales, Revista Internacional de Sociología, Vol., 66.
- Alegría, T. (1992). La ciudad y los procesos transfronterizos entre México y Estados Unidos, Frontera norte, vol. 2 núm. 1, julio-diciembre de 1989.
- Álvarez L., Santos, M. y Vázquez, R. (2001). El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Oviedo, España.
- 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. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. Strategicmanagementjournal, 14(1), 33-46.
- Artesi, I. (2002). Turismo, desarrollo local y redes. V Jornadas Nacionales de Investigación, Acción Turismo, Universidad Nacional de la Patagonia Austral.
- Barbosa de Sousa, B. y 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. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Benavides, C. A. y Velasco, C. A. B. (1998). Tecnología, innovación y empresa. Anaya-Spain.
- Bustamante, J. (1989). Frontera México-Estados Unidos: reflexiones para un marco teórico. Frontera norte, 1 (1), 7-24.
- Chase, R. B., Aquilano, N. y Jacobs, R. (2009). Diseño de productos y servicios. Editorial Mc Graw Hill, Interamericana Editores, S. A. de C. V., Duodécima Edición, Administración de operaciones, producción y cadena de suministros (pp. 93).
- Christensen C. y Raynor, M. (2003). Disruptive Growth Starts at the Top, Harvard

- Business School Publishing Corporation, *The Innovator's Solution* (pp. 8)
- Cuevas, T. y Velázquez, G. (2009). Problemática situacional del turismo en la frontera norte de México-EUA. Caso del noroeste de Chihuahua-suroeste de Nuevo México, *Colegio de la frontera norte, investigación turística*. Vol. 30.
- Cuevas, T. y Zizaldra, I. (2009). Red transfronteriza en turismo, Formación gestora caso Ciudad Juárez, Chihuahua y El Paso, Texas, Estados Unidos de Norteamérica. *Revista de análisis turístico. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo*. No. 7, 1er Semestre 2009, pp. 22-38
- Danneels, E. (2004). Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda, *Journal Product Development & Management Association*, 2004; 21:246–258.
- Dávila T., Epstein M. y Shelton, R. (2005). Cartografía de la innovación, *Making Innovation Work*. Wharton School Publishing.
- De Castro, M. y López, N. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 12(3), 29-38.
- Díaz de Santos, E. (1997). La ventaja competitiva. Conceptos básicos. Ediciones Díaz de Santos, S. A., (pp. 6) Madrid, España.
- Díaz, A., De Cosío, G., Moye, G. y Fornelli-Laffon, F. (2012). Discharges for external injuries from a hospital in Ciudad Juarez, Mexico. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 31(5), 443-446.
- Freeman, C. y Pérez, C. (1988). Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour. Pinter. Gobierno del Estado de Chihuahua. (2010-2016). Plan estatal de desarrollo. <http://www.chihuahua.gob.mx/atach2/sf/uploads/planestatal/PlanEstatadesarrollo2010-2016.pdf>. Recuperado 14, 07, 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. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 17(S2), 109-122.
- Hernández, M. N., Ferrer, J. G. y Campdesuñer, R. P. (2005). Dimensiones esenciales de la satisfacción del cliente en hoteles. *Investigación y Marketing*. Cuba. No. 88.
- Hofer, C. y Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West

- Series in Business Policy and Planning. St. Paul.
- Hotel Occupancy Tax. (2013). Hotel Occupancy Tax Receipts by city. Search Quarterly Hotel Occupancy Tax Receipts by city. http://aixtcp.cpa.state.tx.us/hotel/hotelqtr_all.php. Recuperado 02,08,2013.
- Hunt S. y Morgan R. (1995). The comparative advantage theory of competition. Journal of marketing, 59.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). SCNM Sistema de Cuentas Nacionales de México: Producto Interno Bruto por entidad federativa 2005-2009: año base 2003 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Segunda Versión. Consultado 05,10, 2012.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). (INEGI). <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx> Consultado 27 de Julio de 2013.
- Kohli, A. y Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. The Journal of Marketing, 1-18.
- Kohli, A., Jaworski, B. y Kumar, A. (1993): MARKOR: A Measure of Market Orientation. Journal of Marketing Research, 30 (4), pp. 467-477. Kotler, P. 1995, Manual de la mercadotecnia, 7ª edición Edit Prentice Hall.
- Kotler, P. (1995). Manual de la mercadotecnia, 7ª edición Edit Prentice Hall.
- Lamarca, I. (2007). Innovación y oportunidades de negocio en la empresa del siglo XXI. Recuperado día 20, enero de 2012, de la fuente http://accid.org.mialias.net/revista/ARTICLES/RCD_6_NT4CAS.pdf.
- Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. Journal of product innovation management, 23(1), 19-25.
- Maycotte, E., Sánchez, E., Chávez, J. y García, G. (2010). El suelo urbano como mercancía policía de los gobiernos locales. IV Congreso Nacional de Suelo Urbano. Guanajuato. Diciembre. 2010.
- Máynez, A. y Sarabia, C. (2012). Ciudad Juárez y El Paso: Vecinos cercanos por localización, ¿Socios estratégicos en el desarrollo competitivo de la región? Colegio de la Frontera Norte. Plan Estratégico y Transversal de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Frontera Norte. Diciembre 31, 2012.
- 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.
- Mora, C. (2008). Globalización, Género y Migraciones, Revista Polis, Universidad

Bolivariana de Chile, VOL. 7 N° 20.

Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia business review*, primer trimestre número 1. Grupo recoletos comunicación Madrid España.

Narver, J. y Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54.

Navarro, M. (2001). Los sistemas nacionales de innovación: una revisión de la literatura. Documento de trabajo, del IAIF (Instituto de Análisis Industrial y Financiero) de la Universidad Complutense de Madrid.

Norval, J. (1936). La industria hotelera. En Eumed.net, La Industria Turística (pp. 68). Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/ajn/cap6.htm>.

OCDE y Eurostat. (2005). Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición. Consultado 10 de Abril de 2013.

Orfila-Sintes, F. (2003). Determinantes de los tipos de innovación tecnológica en la actividad hotelera. Universitat de les Illes Balears.

Organización Mundial de Turismo. (2012). Tourism High lights 2012 Edition, España. <http://www2.unwto.org/es> Recuperado 15 de Junio de 2014.

Organización Mundial de Turismo. (2014). <http://www2.unwto.org/es>. Recuperado 26 de Junio de 2014

Payan, A. (2011). Ciudad Juárez: La tormenta perfecta. Migración y seguridad: Nuevo desafío en México, 127-143.

Pérez, C. (1991). El nuevo patrón tecnológico: microelectrónica y organización. Carrasqueño y Torres Ed. Tópicos de ingeniería de gestión, Editorial de Innovación Tecnológica, Caracas, Venezuela.

Plan estratégico de Cd. Juárez. (2003). Diagnóstico Estratégico Económico: Juárez, Ciudad Industrial. Recuperado 12- 03-2012.

Plan Estratégico de Juárez, A. C. (2003). Perfil Socio-Económico de Juárez. Diagnóstico Estratégico Económico: Juárez, Ciudad Industrial. <http://planjuarez.org/> Recuperado 15 de enero de 2013.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York, 1985.

Porter, M. (1994). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.

- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Boston (MA), 235-256.
- Presidencia de la República. (2000-2006). Plan nacional de desarrollo. http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/colecciones/conevyt/plan_desarrollo.pdf. Recuperado 10-03-2012.
- Presidencia de la República. (2007-2012). Plan nacional de desarrollo. <http://pnd.gob.mx/> <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/>. Recuperado 22-07-2012.
- Presidencia de la República. (2013-2018). Plan nacional de desarrollo. <http://pnd.gob.mx/>. Recuperado 14-11-2013.
- Pricewaterhouse Coopers México. (2009). Turismo. Pricewaterhouse Coopers International Limited. Recuperado 20-03-2012.
- Reich, R. (1992). Introduction, the national idea. Vintage books. The Work of Nations. (pp. 3). New York, N. Y. Vintage Press.
- Rial, B. A. (2008). Una aplicación metodológica para el estudio de la imagen de marca de un destino turístico. PASOS, Revista de turismo y patrimonio cultural. Vol. 6, Número 1.
- Rivas, A., Bustillo, S., Staines, E., Peña, L., Sandoval, L., Suárez, R., Terrazas, J., Hernández, J., Sandoval, L., Carrera, B. y Anguiano, L. (2007). Vías verdes en el norte de México: ruta turística Ciudad Juárez-La Junta, Chihuahua. Ciencia en la frontera, 67.
- Rodríguez, N. (1999). La innovación clave del éxito empresarial. Universidad de Vigo. La gestión de la diversidad: XIII Congreso.
- Stopford, J. (2001). Should strategy makers become dream weavers? Harvard Business Review. 2001 Jan-Feb. pp. 165-169. EEUU
- Suárez, F. (1994). La competitividad de las empresas, Chile. Estudios Públicos, Núm. 54.
- Teck-Yong, E. (2011). Six Sigma: insights from organizational innovativeness and market orientation. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 28.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7. (Aug 1997).
- Tuominen, M. y Möller, K. (1996). Market orientation: a state-of-the-art review. Proceedings of the 25Th European Marketing Academy Conference, Budapest, Hungary, 1161-1181.

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.