

# Competitividad como eje propulsor de empresas turísticas en la frontera Colombo – Venezolana

Competitiveness as a propulsor axis of tourist companies in the frontera Colombo-venezolana\*

DOI: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.23.5148>

## Resumen

Este artículo se deriva de la investigación de la tesis de maestría referente a la variable de la competitividad de las empresas turísticas en la frontera Colombo-Venezolana, se analiza la competitividad, los factores y estrategias de competitividad. Estos requisitos no son diferentes para las empresas turísticas, basado en los autores como: Best (2007), Carrión (2007), Hitt, Ireland, y Hoskisson (2009), Porter (2009), Sánchez (2008) entre otros. La metodología fue descriptiva, de diseño de campo transversal, una población finita de 84 sujetos, dirigida a los directivos de las empresas, Como técnica se utilizó la encuesta, que fue sometida a la validez de expertos, los resultados mostraron que las empresas de cierta manera aplican la competitividad, factores y estrategias en este sentido; para que estas empresas estén a la vanguardia de sucesos del entorno deben aplicar estrategias eficientes, eficaces para mantenerse en vigencia frente a los cambios que genera la globalización.

**Palabras clave:** Competitividad, Factores, Estrategias competitivas.

## Abstract

This article is derived from the research of master's thesis, referring to the variable of competitiveness of tourism enterprises in the Colombo - Venezuelan border, competitiveness, competitive factors and strategies are analyzed. These requirements are no different for tourism businesses, based on the authors as Best (2007), Carrion (2007), Hitt, Ireland, and Hoskisson (2009), Porter (2009), Sanchez (2008) among others. The methodology was descriptive, design transverse field, a finite population 84 subjects, aimed at managers of companies such as technical survey, which was submitted to the experts validity was used, the results showed that companies in some way apply competitiveness, factors, strategies in this regard, that these companies are at the forefront of environmental events should implement efficient, effective to keep in force against changes generated by globalization strategies.

**Keywords:** Competitiveness, Factors, Competitive strategies.

## Ivonne María Gil Osorio

PhD. Ciencias Gerenciales, Post Doctora Gerencia en las Organizaciones, Facultad Ciencias Económicas, Administrativas y Contables Universidad Libre Barranquilla – Colombia. Docente investigadora, Investigadora Junior.

<http://orcid.org/0000-0002-2400-9128>.  
e-mail: [ivonne.gilo@unilibre.edu.co](mailto:ivonne.gilo@unilibre.edu.co)

## Brigin José de Ávila Berrio

Ingeniero industrial, especialista en gerencia de finanza Universidad de La Guajira Magister en Gerencia Empresarial URBE, docente e investigador activo, Universidad de La Guajira, [bricons01@hotmail.com](mailto:bricons01@hotmail.com)

## Jojanys de Ávila Mendoza

Contadora pública, especialista en gerencia en finanza Universidad de La Guajira Magister en Gerencia Empresarial URBE, docente e investigador activo, Universidad de La Guajira, [jojanys\\_22@hotmail.com](mailto:jojanys_22@hotmail.com)

**Cómo Citar:** Gil Osorio, I., de Ávila Berrio, B., & de Ávila Mendoza, J. (2018). Competitividad como eje propulsor de empresas turísticas en la frontera colombo – venezolana.

Dictamen Libre.

<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.23.5148>

## Clasificación JEL: M10, M21

Artículo resultado de investigación. Presentado como proyecto de tesis de grado de maestría en Gerencia Empresarial. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.

Licencia Creative Commons  
Atribución-CompartirIgual  
4.0 Internacional



## RECIBIDO:

14 de Junio de 2018

## ACEPTADO:

3 de Septiembre de 2018

## INTRODUCCIÓN

Las diferentes sociedades, culturas, economías están cada vez más entrelazadas, los cambios tecnológicos, además de la liberalización del comercio de bienes, servicios así como el aumento de la movilidad de los individuos han hecho que el mundo entero esté al alcance de la mano. Las empresas turísticas operan en una sociedad impulsada por la demanda, por lo tanto, los consumidores se vuelven cada vez más experimentados y exigentes.

En una época de globalización de la sociedad, el espíritu empresarial, así como la innovación son procesos vitales en los negocios. Además, cada vez es más importante tener un sólido conocimiento de los clientes, diferentes segmentos del mercado y competidores para mantener una posición competitiva en este contexto universal. Estos requisitos no son diferentes para las empresas turísticas. La mundialización ha cambiado la realidad del mercado en el sector (hay nuevas oportunidades debido a los mercados emergentes, nuevos competidores entran en el mercado), ha cambiado fundamentalmente la manera en como la industria turística se dirige al cliente y viceversa.

Bajo la perspectiva de desarrollo del sector turístico mundial y regional en una economía cada vez más global se requiere de organizaciones sólidas, flexibles e innovadoras derivadas de una eficiente aplicación de procesos científicos de administración y gestión a fin de lograr eficiencia en la toma de decisiones con el propósito de hacerlas competitivas en un mercado global que cada día es más exigente en cuanto a expectativas y necesidades de los clientes. Es así como la mayor responsabilidad de los gerentes consiste en buscar alternativas encaminadas a lograr rentabilidad y alcanzar una posición estratégica de liderazgo competitivo.

Sin embargo, las empresas prestadoras de servicios turísticos en la zona fronteriza colombo-venezolana al parecer no han asumido esta realidad del entorno mundial a juicio de las deficiencias administrativas y carencia de soluciones innovadoras para enfrentarse a dichos retos que le impone la dinámica económica planteada, sobre todo, aquellas actividades relacionadas con la identificación de nichos de mercado, identificación del carácter estacional de la demanda y

mejora de las condiciones de trabajo. En virtud de lo anterior, para la Organización Mundial de Turismo OMT (2014), la competitividad es clave para el desarrollo, la prosperidad y el bienestar social, es así como un número creciente de destinos de todo el mundo se han abierto e invertido en este sector haciendo del mismo un factor clave de progreso socioeconómico mediante la obtención de ingresos por exportaciones, la creación de puestos de trabajo, de empresas y la ejecución de infraestructuras. Durante las seis últimas décadas ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo.

### **Algunos matices de competitividad**

En cuanto al análisis de la problemática de competitividad es importante revisar los planteamientos de Mathews (2009), quien propone la competitividad como la capacidad de una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar, mejorar su posición en el entorno socioeconómico. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores. Como señala Porter (2009), el concepto de competitividad conlleva al concepto de excelencia, lo cual implica eficiencia, como eficacia por parte de la organización.

Por otra parte, Lombana (2008) define un concepto comparativo entre las empresas en el ámbito regional que buscan la creación y agregación de valor, utilizando las estrategias gerenciales apropiadas para generar prosperidad enmarcado en un ambiente competitivo sostenido en los niveles macro, meso y micro. De la anterior definición se pueden derivar tres partes fundamentales. En primer término, la competitividad solo es razonable si se buscan puntos de referencia o comparaciones entre empresas. La competitividad no es un juego de suma cero en tanto las perdedoras.

Desde las perspectivas anteriores, el posicionamiento del turismo como sector estratégico de desarrollo a nivel mundial no tiene discusión, se destaca por ser un sector aportante al producto interno bruto de las naciones PBI, baja contaminación y alto índice de generación de empleo. Por su lado, el hotel se convierte en la empresa dinamiza-

dora e indispensable para el desarrollo del turismo, de él depende el alojamiento y los servicios complementarios para que el turista y viajero puedan desarrollar y las disfruten. En este sentido, también es un subsector de mucha dinámica mundial de tal manera que representa altos porcentajes de participación en los ingresos del sector turístico de países con alto nivel de desarrollo de este sector como España, México, Estados Unidos, entre otros países. En ese orden de ideas, Colombia y Venezuela tienen regiones con elevado crecimiento y posicionamiento de la industria hotelera. En lo que respecta a Colombia, ciudades como Bogotá, Medellín, Cartagena, Santa Marta, cuentan con una muy buena capacidad hotelera; en el caso de Venezuela Caracas, Isla Margarita, sin embargo, esta situación no caracteriza a la región fronteriza Colombo-Venezolana, especialmente los departamentos de la Guajira y el Estado Zulia que, por el contrario, presentan bajos ranking de posicionamiento en la capacidad, calidad, gestión tecnológica e innovación de este sector.

Seguidamente Bravo y Rincón (2013), afirman que el sector turístico en Colombia ha venido presentando unos niveles de crecimiento significativos, como lo ratifica la 47 quinceava posición que ocupó el país en la mediciones que realiza la OMT anualmente en cuanto al aumento porcentual del año 2011 al 2012, además de la buena participación que este tiene dentro del PIB nacional e indicadores como la ocupación hotelera y llegada de extranjeros al país, posicionando al turismo como un sector que dentro de los próximos 10 años podría ser un gran motor económico para Colombia y un punto de referencia mundial en cuanto a calidad y oferta turística.

En relación a lo mencionado Ávila (2008), define la competitividad de la empresa como un fenómeno complejo, en cuya explicación intervienen factores de la naturaleza los cuales se pueden agrupar en dos amplias categorías: factores externos y factores internos a la empresa. Dentro de los primeros se incluyen factores macroeconómicos, institucionales o de estructura de mercado que condicionan la competitividad de empresas las cuales compiten dentro de un mismo entorno regional o sectorial. Entre los segundos, se encuentran aquellos aspectos internos y específicos a la empresa que condicionan su capacidad de creaci-

ón de valor. Para Avalos (2009), es la capacidad que tiene una empresa para operar y crecer de forma rentable, es decir, crear valor para sus propietarios, en un mercado donde operan competidores exitosos. Una empresa logra competitividad estratégica cuando formula e implanta con éxito una estrategia lo cual le permite obtener un retorno superior sobre el capital en ella invertido, incrementando de esta manera su valor.

En tal sentido, la competitividad es un factor de suma importancia para el éxito de cualquier empresa puesto que partir de esta se logra maximizar el valor de la empresa, a través del posicionamiento en el mercado, que toma consideración los factores internos y externos para crear e implementar estrategia organizacional exitosa, por esto se fija posición con los planteamientos de Avalos (2009).

### **Factores determinantes de competitividad**

Sarmiento, Sánchez y Cruz (2009), consideran que los factores de competitividad constituyen variables a través de las cuales se identifican áreas de oportunidad y/o mejora, con el fin de impulsar en empresas un mayor y mejor desempeño en la competencia. Aunado a esto, Mathison, Gandara y Cruz (2007), consideran que los factores que favorecen la competitividad de una empresa se agrupan en dos dimensiones, una externa y otra interna. La primera, está compuesta por elementos asociados al entorno de la organización, lugar donde se ubica, variables macroeconómicas, vialidad, entre otros; la segunda, compuesta por todos aquellos aspectos vinculados al interior de la organización, como estrategias, recursos y capacidades. Así mismo, Porter (2005), afirma que ser competitivo hoy día es tener características especiales que hacen ser escogidas dentro de un grupo de empresas incluidas en un mismo mercado buscando ser las seleccionadas, por la calidad, habilidades, cualidades, capacidad de cautivar, seducir, atender y asombrar a los clientes, sean internos o externos, con bienes y servicios, lo cual será un generador de riquezas.

Por lo anotado, se puede decir que los factores determinantes de competitividad son un punto neurálgico en el logro de objetivos organiza-



les puesto que son fortalezas de las empresas, ya sea en el ambiente interno o externo donde se desarrollan sus actividades; por esto se fija posición con lo planteado por Mathison, Gandara y Cruz (2007).

### **Innovación como factor de competitividad**

Según Hill y Jones (2005), la innovación se refiere al acto de crear nuevos productos y procesos. Para los autores existen dos tipos principales de innovación: de producto y procesos. Por un lado, la innovación de producto consiste en el desarrollo de nuevos productos para el mundo o sencillamente tienen atributos superiores a los actuales. Por otra parte, la innovación de proceso es el desarrollo de unos nuevos procedimientos para elaborar productos y para llevarlos a los clientes. A través de este aporte, es posible interpretar que la innovación de productos crea un valor con el desarrollo de nuevos bienes, o de versiones mejoradas a las actuales, observada por los clientes como más deseables o llamativos, aumentando así las alternativas de la empresa en cuanto a la fijación de precios.

Por otro lado, Sánchez (2008), afirma que aquellas empresas que tengan como objetivo primordial satisfacer las necesidades de los clientes, optarán por las innovaciones de productos, en tanto las compañías más centradas en tecnologías introduciendo innovaciones de procesos para el logro en la disminución de costos. Sin embargo, Bateman (2004), señala que la innovación es un conjunto de actividades las cuales proporciona un producto, proceso o procedimiento mejor para la realización de tareas. La misma es un cambio en la tecnología: alejándose de antiguas maneras de hacer cosas. También añade las principales causas para originar la innovación tecnológica, son en primer lugar, la existencia de necesidad o demanda en la tecnología.

Resulta oportuno anotar que la innovación son acciones encaminadas a crear o mejorar un producto o proceso, el primero consiste en desarrollar nuevos productos o mejorar alguno ya existente; por otra parte, la innovación de procesos está enfocada en desarrollar nuevos procedimientos para elaborar productos y llevarlos a los clientes. En tal sentido se fija posición con lo expuesto por los autores Hill y Jones (2005).

### **Calidad determinante de la competitividad**

Según Hill y Jones (2005), un producto tiene calidad superior cuando los clientes perciben que hay más valor en atributos de ese producto específico, en comparación con los mismos atributos de la competencia, considerando los atributos de un producto como la forma, las características, el desempeño, la durabilidad, la confiabilidad, estilo y el diseño del mismo.

En este sentido, Bateman (2004), establece que calidad es excelencia del producto, lo que incluye su atractivo, su falta de defectos, su confiabilidad y su durabilidad. La calidad puede medirse en términos de desempeño, de características adicionales, de confiabilidad, de apego a los estándares, de durabilidad, de servicio proporcionado y de estética. Por su parte, Robbins y Coulter (2005) afirman que la calidad es adecuada a su uso, a aquellas características que satisfacen las necesidades del cliente eliminando las deficiencias. Para esos autores los productos de calidad son bienes o servicios confiables que desempeñan la función para la cual fueron diseñados y la ejecutan de manera correcta.

Por tanto, la satisfacción del cliente es un indicador de que la calidad del producto o servicio de una empresa es superior a los de la competencia, que debe ser tanto forma, características, desempeño, durabilidad, confiabilidad, estilo y diseño del mismo, por esto se fija posición con lo planteado por Hill y Jones (2005).

### **Servicio al cliente factor elemental de competitividad**

De acuerdo con Hill y Jones (2005), para poder alcanzar una actitud superior de respuesta ante los clientes, una empresa debe ser capaz de hacer su trabajo de mejor forma que sus competidores, en cuanto a la identificación y satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lograr el éxito en la prestación de servicios es necesario que se manejen mejores estrategias y aptitudes ante los clientes, aumentando ventajas competitivas.

A su vez Paz (2005), considera el servicio al cliente como todas aquellas actividades que ligan a la empresa con sus clientes, constituida por todas esas acciones que realizan en su interior para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes.

Por último, se hace referencia al aporte de Domínguez (2006), el cual indica que el servicio al cliente aporta un valor agregado, al mismo tiempo perceptible por el cliente en el mismo momento en que este establece internamente su grado de satisfacción. Esto aclara que un producto o servicio siempre necesita tener en su composición componentes tangibles e intangibles que ayuden a generar valores agregados perceptibles por los clientes.

Significa entonces, que para prestar un buen servicio al cliente es importante identificar las necesidades de estos, con el fin de crear e implementar estrategias que permitan obtener mejores resultados que los de la competencia, contribuyendo así a la consecución de objetivos empresariales, por esto se fija posición con Hill y Jones (2005), por ser los planteamientos de estos acordes a esta investigación.

### **Ciertas ventajas competitivas**

Las ventajas competitivas de una organización la componen elementos que le permiten establecer diferencias con otros y a la vez producir mejorías o superioridades de uno con relación al otro Mathison et Al. (2005). Para encontrar las ventajas, Achee (2008), plantea que se debe seguir una estrategia de búsqueda y evaluación de oportunidades, debido a que tiene relación con productos o mercados y, por otra parte, considera características generales del entorno competitivo.

Desde la visión de un cliente se aprecian las ventajas competitivas cuando al adquirir un bien o servicio de una empresa en vez de otra le permiten obtener mejor calidad, menor costo, fácil ubicación, entre otros (Laudon y Laudon, 2000). Sin embargo, estas ventajas competitivas son relativas y efímeras, porque se está compitiendo en un ambiente de continua transformación por ello, las empresas deben ser lo suficientemente ágiles como para poder encontrar siempre una ventaja que se aplique a los cambios del entorno del sector objeto de estudio (Fuenmayor, 2010). Sin embargo, para Mora (2007), una ventaja competitiva no solo es característica tangible en un producto o perceptible en servicio, sino que también puede desarrollarse con un producto igual o similar al de la competencia, pero presentado de manera diferente, exaltando posiblemente sus canales de distribución o su precio.

En consecuencia, las ventajas competitivas son factores que le permiten a una empresa sobresalir ante sus competidores, ya sea en características del producto o servicio o en aspectos como el servicio al cliente, canales de distribución y el precio, entre otros, lo que se verá reflejado en mayor participación en el mercado; por esto se fija posición con Mora (2007), pues sus planteamientos van acorde a esta investigación.

### **Recursos Tangibles como ventajas**

Hitt, Ireland y Hoskisson (2007) definen los recursos tangibles como aquellos bienes que se pueden ver y contar. Los medios de transporte, la infraestructura de la empresa son un ejemplo de ello. La situación de crédito, como de igual la condición de planta y equipo de la empresa son visibles, por lo cual también pueden considerarse tangibles. Carrión (2007), afirma que los recursos tangibles son de fácil identificación a través de análisis financieros.

Por su parte, Ventura (2008), manifiesta que los recursos tangibles son aquellos recursos físicos, como edificios, terrenos, recursos naturales, maquinaria, herramientas, entre otros; los recursos financieros o medios de financiación, permiten que la empresa pueda llevar a cabo inversiones requeridas por la estrategia establecida, así como capacidad de endeudamiento, dinero, derechos de cobros, entre otros.

Según lo anterior, se puede decir que los recursos tangibles son de fácil identificación visual, tal es el caso de edificios, terrenos, recursos naturales, maquinaria, herramientas, entre otros, los cuales le permiten a las empresas desarrollar sus operaciones o la prestación de servicio de acuerdo al objeto social de las mismas; por tal razón, se sienta posición con Ventura (2007), quien plantea que a través de los recursos financieros se pueden financiar recursos tangibles por medio de la inversión en estos.

### **Ventajas de los Recursos Intangibles**

En relación a recursos intangibles, Carrión (2007) señala que los recursos intangibles por lo general suelen estar ocultos a la información contable a pesar de que en muchos casos son más importantes viéndolos desde el punto de vista estratégico. Por otro lado, Hit, Ireland y Hoskisson (2007), afirman que los recursos intangibles en comparación con los tangibles

son una fuente mejor y más potente, de competencias centrales. De hecho, es común observar en la economía global, que le da éxito a muchas empresas radica en sus potencialidades intelectuales que en la de sus activos materiales.

Con respecto a lo anterior Martínez y Milla (2005), para los competidores y directivos de las empresas es mucho más difícil imitar los recursos intangibles, siendo que generalmente estos se encuentran en las rutinas y prácticas del personal que labora, que han sido creados y mejorados a través de las experiencias dadas a lo largo del tiempo.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, se infiere que los recursos intangibles son un activo de gran importancia para las empresas aunque sean de difícil identificación, estos contribuyen al éxito de organizacional pues son adquiridos a través de la experiencia y la cultura de la organización; por lo dicho, se sienta posición con lo expuesto por Hit, Ireland y Hoskisson (2007), debido a que es el planteamiento más acorde con la investigación.

#### **Habilidades Distintivas como ventajas competitivas**

Según Calderón (2006), la creación y aplicación de las habilidades distintivas suele constituir un factor crítico para la dirección estratégica. Con un enfoque dinámico, la esencia de la estrategia no está dada solo por querer lograr una posición en una estructura de mercado, sino también poder desarrollar habilidades y capacidades distintivas que le permitan a la empresa diferenciarse positivamente de las demás. Por su parte, Griffin, Treviño y Arriola (2011), afirman que una organización que posee competencias distintivas y que al mismo tiempo explota las estrategias que elige puede esperar obtener una ventaja competitiva y desempeño económico superior al normal.

Por último, Hamilton y Pezo (2005) expresan que para crear una habilidad distintiva los recursos que la empresa posee deben ser únicos así como también valiosos, esa habilidad surge de dos fuentes complementarias: los recursos (medios financieros, medios físicos, recursos humanos, competencias tecnológicas, estructura organizacional) y las capacidades (son las habilidades de la empresa para coordinar como aprovechar el uso de los distintos recursos, los cuales tienen que ver con la toma de decisiones de los procesos).

Por lo anterior, se puede decir que las habilidades distintivas son un factor clave para la ejecución en el direccionamiento estratégico, por lo que contribuye al logro de los objetivos propuestos y, por ende, radica en una ventaja frente a los competidores, así pues, por lo indicado, se fija posición con Griffin, Treviño y Arriola (2011).

#### **Estrategias Competitivas**

Al respecto, Hitt, Ireland y Hoskisson, R. (2009), plantean que cada una de las estrategias de negocios ayuda a la empresa a establecer y explotar una ventaja competitiva particular dentro de un ámbito específico de la competencia. La integración adecuada de las actividades, aumenta la probabilidad de que la empresa pueda tener un mejor desempeño que el de sus competidores.

Igualmente Carrión (2006), considera que la estrategia competitiva se ocupa de la creación de una posición ventajosa para en un negocio o unidad estratégica de negocio, y persigue conseguir posiciones competitivas superiores respecto a los competidores, intentando generar capacidades distintivas con el objetivo de conseguir las unidades de negocios dentro de un sector, segmento o mercado. Por ello, se relaciona con la toma de decisiones para obtener ventajas competitivas que resulten sostenibles; de igual forma, Robbins y Coulter (2005), puntualizan que ninguna empresa puede tener éxito tratando de hacerlo todo para todos. Propone que los gerentes deben escoger una de las tres estrategias para dar a la organización la ventaja competitiva, la que según el procede a tener menor costo que la competencia en la industria o de ser notablemente distinta.

Según los planteamientos anteriores, las estrategias competitivas son aquellas que le permiten a las empresas escoger estrategias más adecuadas para el tipo de negocio al que se dedique y, por ende, el mejor resultado frente a la competencia, por este se fija posición con Robbins y Coulter (2005), quien plantea que existen tres tipos de estrategias que son: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque, los cuales permiten a las empresas obtener ventajas frente a la competencia.

## Liderazgo en costos

Porter (2010), considera que el tema central de la estrategia lo constituyen los costes bajos frente a los de la competencia, sin descuidar calidad ni servicio. Por esta razón, la posición de costes bajos aporta a la empresa rendimientos superiores al promedio en su industria; no obstante, la presencia de potentes fuerzas competitivas, le proporciona una defensa frente a la rivalidad de los competidores, pues los costes bajos implican seguir obteniendo rendimientos después de que ellos hayan disipado las utilidades en dicha ocurrencia.

Al respecto Best (2007), indica que una ventaja del liderazgo en costos es la que permite a la empresa ofrecer precios menores que la competencia, y sin embargo, alcanzar los márgenes deseados. Con frecuencia, las empresas líderes gozan de ventajas competitivas en costos, gracias a economías de escala, de campo, o a los efectos de la curva de experiencia. Esta estrategia permite llevar a una empresa a tener costos inferiores a sus competidores en un producto o servicio (Carrion, 2006). Igualmente, Martínez y Milla (2005) agregan que la ventaja competitiva radica en tener los costos más bajos, no en tener los precios más bajos. Asimismo, indican que esta estrategia es aplicable en sectores donde el producto final es homogéneo, de este modo la empresa que ofrece un servicio o producto similar a los demás pero con costos más bajos, podrá ofrecerlo a un menor precio y ser más competitiva.

De acuerdo a lo anotado por anteriores autores, se puede inferir que el liderazgo en costo les permite a las empresas ofrecer precios menores que la competencia lo cual conlleva a lograr un mayor semento de mercado donde desarrolla sus actividades, gracias a economías de escala, por lo que se fija posición con Best (2007) por ser su planteamiento acordes con el presente estudio.

## Diferenciación

Para Hitt, Ireland y Haskisson (2009), al señalar que las características diferentes de un producto dan por resultado que sus costos no son competitivos, probablemente el precio del producto exceda la cantidad que los clientes a los que se dirige la empresa estén

dispuestos a pagar por él. Cuando la empresa entiende que es lo que valoran los clientes, conoce la importancia relativa que adjudica a la satisfacción de distintas necesidades, porque ellos están dispuestos a pagar un precio extraordinario, puede aplicar con éxito la estrategia de diferenciación.

Asimismo Strickland (2004), afirma que los medios para la diferenciación son representativos para cada sector industrial. Esta puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de otros factores. La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los cuales se diferencie a sí misma, y además sean diferentes a los de sus rivales. Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como única si quiere un precio superior. Por su parte, Porter (1987), afirma que la ventaja de diferenciación consiste en aquella que pone todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de llevar el precio y el margen de beneficios. Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por posibles clientes, la empresa se podrá diferenciar de sus competidores.

Por los planteamientos anteriores, se puede decir que la diferenciación es una estrategia que consiste en darles a los productos o servicios atributos distintos y llamativos a los clientes, quienes estarán dispuestos a pagar un mayor precio por estas características especiales, por esto se conciba posición con Hitt, Ireland y Haskisson (2009), quienes exponen la importancia en satisfacer las necesidades de los clientes como estrategia frente a sus rivales.

## Enfoque

Hitt, Ireland y Hoskisson (2009), consideran que las empresas pueden crear valor para sus clientes en segmentos de mercado únicos y específicos utilizando una estrategia enfocada en el liderazgo en costos o una estrategia enfocada en la diferenciación. Para Fred (2003), son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo

segmento de mercado. Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

Sin embargo, las ventajas competitivas en este enfoque se consigue mediante la creación de valor añadido a grupos concretos de clientes, explotando nichos de mercado mejor que los competidores o incluso a veces desconocidos o desatendidos por ellos Carrión (2005). Además, estudios han demostrado que la estrategia de enfoque es la mejor elección para empresas pequeñas que no tiene las economías de escala ni los recursos internos para seguir las otras dos estrategias Robbins y Coulter (2005).

Por lo tanto, las empresas que hacen estudios de mercados con el fin de identificar nichos de mercado sin explotar, utilizan la estrategia denominada enfoque para obtener ventajas competitivas y, por ende, lograr el éxito empresarial, por esto se sienta posición con Hitt, Ireland y Hoskisson (2009) Por ser un planteamiento acorde con el estudio.

### **Método**

En la investigación se utilizó enfoque cuantitativo, atendiendo las características del estudio descriptivo; se encontró que se ajustan a este trabajo porque busca determinar la competitividad de empresas turísticas en la frontera colombo–venezolana.

Hernández, Fernández y Batista (2010), este tipo de investigación *“tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos más evidentes (...) propicia el estudio y la comprensión más profunda del evento en estudio”*.

De allí que en la investigación se recogerá información sobre la variable Gestión Competitividad en las empresas turísticas en la frontera Colombo–Venezolana. A partir de sus objetivos y del ámbito en el cual se desarrollan para determinar cómo es su comportamiento. Esta investigación se clasifica, transaccional, descriptiva y correlacional con diseño no experimental y de campo. Debido que los datos se recogen directamente de la realidad

o fenómeno observado, lo cual permitió cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos. En este sentido Bavaresco (2007), afirma que el diseño no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentes no manipulables, se hacen diferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independientes y dependientes. De acuerdo con Hernández et Al. (2010), es de diseño no experimental porque no se construyó ninguna situación en las variables a estudiar sino que se observó el fenómeno en su ambiente natural, sin manipular las variables. Asimismo Tamayo (2013), la investigación no experimental es cuando las pruebas a favor o en contra se recaban, fundamentalmente, observando el desarrollo natural del evento.

Con este orden de ideas, para Tamayo (2013) sostiene que la población se clasifica en dos tipos: 1) Según el número: finitas constituidas por menos de 100.000 unidades, e infinitas las que exceden de esta cantidad; y 2) Por su función: accesibles: es aquella porción sobre la cual se tiene acceso y objetivo. En el caso de la presente investigación la población es finita, aplicándose las empresas turísticas en la frontera Colombo–Venezolana.

En referencia a la población, esta estuvo constituida por las empresas turísticas en la frontera Colombo–Venezolana, las cuales representan el mayor acogimiento de turistas de los dos países en cuestión, se encontraron: 152 hoteles, 149 restaurantes y 101 agencias de viajes que venden paquetes turísticos. Para la selección de la muestra de la presente investigación además de los criterios teóricos esbozados antes se tuvieron en cuenta los relacionados a continuación: una población finita de 402 directivos de las empresas operadoras turísticas.

En continuidad con lo anterior, arrojando una muestra representativa de 84 informantes las cuales se encuestaron para efectos de establecer la información correspondiente a la investigación, distribuida de la siguiente manera: 32 hoteles, 31 restaurantes y 21 agencias de viajes para un total de 84 encuestados.



Según este orden de ideas, el instrumento que se utilizó fue un cuestionario de tipo Likert que según Hernández et Al. (2010), consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra; es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los tres puntos de la escala; a cada punto se le asigna un valor numérico, así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Esta fase de la investigación se requiere ser sistemática y ordenada; Hernández et Al. (2010), destacan que el proceso exige gran cuidado en el traslado de la respuesta emitidas por cada sujeto de la población o muestra seleccionada a una tabla de tabulación donde se agruparan y organizaran los datos.

## RESULTADOS

En el procesamiento de datos se diseñará una tabla matriz de doble entrada donde asentaran los datos suministrados por los sujetos en atención a la sistematización de la variable, aplicando la estadística descriptiva en la que se refiere a la media aritmética para calcular la media, la mediana, la moda; así como las medidas de dispersión como la desviación media y la desviación estándar.

Sobre la base de las respuestas esperadas de los sujetos informantes que conforman la población, en el análisis se utilizará el cuadro Baremo de comparación que permite establecer el comportamiento de la variable en función de las respuestas dadas y poder caracterizar la variable Competitividad en las empresas turísticas de la zona de frontera Colombo-Venezolana. Su interpretación se basa en un análisis estadístico descriptivo realizado a los datos obtenidos de los sujetos informantes en la encuesta. En el siguiente cuadro se presenta el baremo para medir la variable de estudio.

En la investigación se estableció como criterio de análisis la comparación de las frecuencias absolutas y relativas de cada uno de los indicadores y las medias aritméticas de los objetivos del mismo. Igualmente se diseñó un cuadro que resume el comportamiento de cada objetivo (Baremo de

Comparación), con un rango preestablecido, con sus respectivas categorías, se calculó a partir de la longitud del intervalo existente entre los valores que se asignaron a cada una de las alternativas de respuesta, el cual se describe a continuación:

**Tabla 1. Baremo de comparación**

INTERVALOS	CATEGORÍAS
$1,00 \geq x < 1,80$	Muy bajo
$1,80 \geq x < 2,60$	Bajo
$2,60 \geq x < 3,40$	medio
$3,40 \geq x < 4,20$	alto
$4,20 \geq x \leq 5,00$	Muy alto

Fuente: Elaborado por los autores Gil Osorio, De Ávila Berrio y De Ávila Mendoza (2016).

Los resultados obtenidos con base a los objetivos específicos diseñados, fueron tomados en cuenta de acuerdo a los objetivos de la investigación; por lo anterior el procedimiento estadístico de estudio se llevó mediante la aplicación de operaciones estadísticas descriptivas por intermedio de las distribuciones de frecuencias absolutas (Fa), y frecuencias relativas (Fr%) en las respuestas proyectadas por la población evaluada. El análisis de las frecuencias absolutas y relativas de los distintos valores de las variables y objetivos, muestra una información excelente a la investigación, permitiendo así diferenciar las distintas distribuciones y características del objeto de la investigación. Haciendo una debida comparación e interpretación de resultados mediante la aplicación del Baremo de Comparación planteado con los rangos y categorías para la variable objeto de estudio.

En el análisis de los objetivos de la investigación se utilizó la media aritmética, la cual permitió calcular el promedio de veces en que los participantes objetos de estudio, seleccionaron las alternativas de respuestas según la escala de Likert en la encuesta. En tal sentido se diseñó un baremo con la finalidad de analizar el promedio o media de los resultados, tomando en cuenta el número de ítems contenidos en el instrumento.

**Tabla 2. Factores Determinantes de Competitividad**

Factores determinantes	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo		MEDIA ARITMÉTICA POR INDICADOR
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Innovación	95	37,70	125	49,60	14	5,56	14	5,56	4	1,59	4,16
Calidad	100	39,68	111	44,05	19	7,54	11	4,37	11	4,37	4,10
Servicio al Cliente	103	39,86	118	45,83	9	6,35	16	5,58	6	2,38	4,17
MEDIA ARITMÉTICA DIMENSIÓN TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN											4,15

Fuente: Elaborado por sus autores Gil Osorio, De Ávila Berrio y De Ávila Mendoza (2016).



En relación a la Innovación, existe un 87,30%, que están de acuerdo y totalmente conformes al desarrollo y aplicación de este dentro de las empresas lo que conduce a lineamientos para lograr el desarrollo armónico de los cambios de la organización, mientras que el 5,56% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, así como el 7,15% restante coincide en que la innovación para crear nuevos productos y procesos no conduce al desarrollo de los objetivos planteados (tendencia negativa).

De acuerdo con Hill y Jones (2005), la innovación se refiere al acto de crear nuevos productos y procesos. Por un lado, la innovación de producto consiste en el desarrollo de nuevos productos para el mundo o sencillamente tienen atributos superiores a los actuales. Por otra parte, la innovación de proceso es el desarrollo de unos nuevos procedimientos para elaborar productos y para llevarlos a los clientes. A través de este aporte es posible interpretar que la innovación de productos crea un valor con el desarrollo de nuevos bienes, o de versiones mejoradas a las actuales, observada por los clientes como más deseables o llamativos, aumentando así las alternativas de la empresa en cuanto a la fijación de precios. Mientras, que para analizar la Calidad, el 83,73%, lo establece como un factor determinante de competitividad de las empresas, al estar totalmente de acuerdo y ajustados a la aplicación del indicador, en contraposición a esto se presenta un 7,54% que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y 8,74% están en desacuerdo y totalmente desinteresados y desconocen del indicador de calidad en todos los miembros de las empresas.

De acuerdo con Hill y Jones (2005), un producto tiene una calidad superior cuando los clientes perciben que hay más valor en los atributos de un producto específico, en comparación con los mismos atributos de la competencia. Considerando los atributos de un producto como la forma, las características, el desempeño, la durabilidad, la confiabilidad, el estilo y el diseño del mismo.

Para culminar, en función al Servicio al Cliente, existe un 85,69% estar de acuerdo y totalmente inclinados en la aplicación del indicador, lo que indica que existe una adecuada actitud superior de respuesta ante los clientes, lo que contribuye al logro de la Calidad como factor determinante, mientras que el 6,35% señalan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en la aplicación de lo

referido. Al analizar la media aritmética de cada uno de los indicadores se obtuvo que para la Innovación, la calidad y el servicio al cliente sus resultados fueron de 4,16; 4,10 y 4,17%, respectivamente, con un nivel de presencia muy alto. Finalmente, la dimensión muestra una media aritmética de 4,15, lo que significa que existe un nivel alto de presencia de factores determinantes de competitividad.

**Tabla 3. Ventajas Competitivas**

Ventajas competitivas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo		MEDIA ARITMÉTICA POR INDICADOR
	Fa	Fa	Fa	Fa	Fa	Fa	Fa	Fa	Fa		
Recursos tangibles	75	29,76	144	57,14	22	8,73	7	2,78	4	1,59	4,11
Recursos intangibles	89	35,32	132	52,38	19	7,54	5	1,98	7	2,78	4,15
Habilidades distintivas	90	39,68	116	38,49	35	16,28	9	4,76	2	0,79	4,11
MEDIA ARITMÉTICA DIMENSIÓN TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN											4,12

Fuente: Elaborado por sus autores Gil Osorio, De Ávila Berrío y De Ávila Mendoza (2016).

En relación a los recursos tangibles, existe un 86,90% en estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que existen ventajas competitivas sobre los recursos tangibles que posee las empresas, mientras que el 8,73% señala no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, así como el 4,37% restante coincide en que los recursos tangibles no conducen a lograr una ventaja competitiva.

Con respecto a los recursos intangibles, existe un 87,70% en estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que existen ventajas competitivas sobre los recursos intangibles que posee las empresas, mientras que el 7,54% señala no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, así como el 4,76% restante coincide en que los recursos intangibles no conducen a lograr una ventaja competitiva. Por su parte, en las habilidades distintivas, existe un 78,17% en estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que existen ventajas competitivas sobre las habilidades distintivas que poseen las empresas, mientras que el 16,27% señala no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, así como el 5,55% restante coincide en que las habilidades distintivas no conducen a lograr una ventaja competitiva.

De acuerdo con Mora (2007), considera que las ventajas competitivas son factores que le permiten a una empresa sobresalir ante sus competidores ya sea en características del producto o servicio o en aspectos como el servicio al cliente, canales de distribución y el precio entre otros, lo que se verá reflejado en una mayor participación en el mercado.



Al analizar la media aritmética de cada uno de los indicadores se obtuvo que para los recursos tangibles, su resultado es de 4,11% con un nivel de presencia muy alto, mientras que los indicadores Recursos Intangibles y Habilidades Distintivas, muestran un resultado de 4,15% y 4,11%, respectivamente, es decir, todos califican en un alto nivel de presencia como ventajas competitivas a través de los recursos intangibles y las habilidades distintivas en las empresas, respectivamente. Para finalizar, se muestra una media aritmética de 4,12% lo que significa un nivel alto de presencia como ventajas competitivas.

**Tabla 4. Estrategias Competitivas**

Estrategias competitivas	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo		MEDIA ARITMÉTICA POR INDICADOR
	Fa		Fa		Fa		Fa		Fa		
Liderazgo en costos	89	40,48	112	38,89	25	9,13	26	7,54	0	3,97	4,07
Diferenciación	78	30,16	130	51,59	23	9,13	11	4,37	10	4,76	4,01
Enfoque	68	27,38	122	48,41	39	15,08	11	4,37	12	4,76	3,89
<b>MEDIA ARITMÉTICA DIMENSIÓN TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>											<b>3,99</b>

**Fuente:** Elaborado por sus autores Gil Osorio, De Ávila Berrio y De Ávila Mendoza (2016) (2016)

En la tabla anterior, se evidenció en el Liderazgo en Costos, que existe un 79,37% en estar de acuerdo y totalmente de acuerdo como estrategia en liderazgo en costos bajos dentro de las empresas lo que conduce a obtener una ventaja del liderazgo en costes que le permite a las empresas ofrecer precios menores que de la competencia, y sin embargo, alcanzar los márgenes deseados, mientras que el 9,13% señalan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, así como el 11,51% restante coincide en que el liderazgo en costos bajos no conduce al desarrollo de estrategia competitiva de las empresas. De lo cual se infiere que, las empresas líderes gozan de ventajas competitivas en costes, gracias a economías de escala, de campo, o a los efectos de la curva de experiencia.

En relación al indicador Diferenciación, existe un 81,75% en estar de acuerdo y totalmente conformes en aplicar la diferenciación dentro de las empresas lo que conduce a lineamientos claros para lograr estrategias competitivas, mientras que el 9,13% señalan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, así como el 9,13% restante coincide en que el desarrollo del elemento diferenciación no conduce al desarrollo de planes relacionados con estrategias competitivas.

De acuerdo con Hitt, Ireland y Haskisson (2009), las características diferentes de un producto dan por resultado costos que no son competitivos, probablemente el precio del producto exceda la cantidad que los clientes a los que se dirige la empresa estén dispuestos a pagar por él. Cuando la empresa entiende que es lo que valoran los clientes, conoce la importancia relativa que adjudica a la satisfacción de distintas necesidades, porque ellos están dispuestos a pagar un precio extraordinario, puede aplicar con éxito la estrategia de diferenciación.

Con respecto al Enfoque como estrategia competitiva, existe un 75,79% en estar de acuerdo y totalmente dados a emplear el enfoque como estrategia competitiva dentro de las empresas lo que conduce a lineamientos claros para crear valor para sus clientes en segmentos de mercado únicos y específicos utilizando una estrategia enfocada en el liderazgo en costos o una estrategia enfocada en la diferenciación, mientras que el 15,08% señalan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, así como el 9,13% restante coincide en que el enfoque como estrategia competitiva no conduce al desarrollo de planes.

De acuerdo con el autor Hitt, Ireland y Hoskisson (2009), las empresas que hacen estudios de mercados con el fin de identificar nichos de mercado sin explotar, utilizan la estrategia denominada enfoque para obtener ventajas competitivas y, por ende, lograr el éxito empresarial.

Al analizar la media aritmética de cada uno de la competitividad, se obtuvo que para el Liderazgo en Costos Bajos, fue de 4,07% (con un nivel de presencia muy alto), mientras que los indicadores Diferenciación y Enfoque, muestran un resultado de 4,01% y 3,89%, respectivamente, es decir, todos califican en un alto nivel de presencia en el desarrollo de estrategias competitivas. Finalmente, la dimensión muestra una media aritmética de 3,99%, que significa un nivel alto de presencia.

En virtud de los resultados anteriores, la competitividad en estas empresas del sector turístico en la zona de frontera Colombo-Venezolana, aplican de cierta manera esta variable, pero se hace necesario que conjuntamente con la gestión de competitividad apoyada estrategias competitivas donde existan factores determinantes de innovación, calidad y servicio al cliente.

En tal sentido, le permiten obtener una serie de ventajas competitivas a través de sus recursos tanto tangibles como los intangibles y en especial de un cúmulo de habilidades distintiva, así como también de un excelente elemento de liderazgo en costos bajos y un adicional de diferenciación en sus productos y servicios permiten el logro de los objetivos organizacionales y la visión, misión de las empresas investigadas.

## CONCLUSIONES

En consecuencia con los resultados de la investigación, se reflexiona que las empresas del sector turístico en la zona de frontera Colombo–Venezolanas deben adoptar una serie de acciones relacionadas con estrategias competitivas en elementos de innovación, calidad y servicio al cliente que le permitan obtener ventajas competitivas en cuanto a sus recursos tangibles e intangibles, así como en habilidades distintivas que agregado a un liderazgo en costos bajos y haciendo énfasis en productos y servicios de diferenciación en cuanto a la calidad y el enfoque de servicios que les permita prepararse a los cambios en sistemas procesos, donde exista una verdadera gestión de competitividad.

Todo lo anterior permite que esta nueva Era del conocimiento y la globalización de la economía, las empresas deban ir acordes con los cambios que se originan a su entorno, permitiéndose de esta manera estar a la vanguardia y mantenerse en vigencia.

## REFERENCIAS

- Achee, R. (2008). *Las tecnologías de información y comunicación y la ventaja competitiva en la banca universal*. Tesis doctoral. Universidad Rafael Belloso Chacón. Maracaibo Venezuela.
- Avalos, F. (2009). *Factores Determinantes de la Competitividad Empresarial*. Escuela de Posgrado UPC - Área de Investigaciones.
- Ávila, N. y Guillezeau, P. (2008). *Competitividad y productividad de las naciones*. Revista *Negotium, Ciencias gerenciales*. Año 3 Numero 9, abril 2008. Venezuela. (pp. 7-32).
- Bateman, S. y Cevallos, M. (2004). *Administración: una ventaja*.
- Bavaresco (2007), *Proceso Metodológico en la Investigación: Cómo hacer un Diseño de Investigación*. Edliuz, Maracaibo
- Best, R. (2007). *Marketing estratégico*. 4ta edición. Editorial: Pearson México.
- Bravo, Á. y Rincón D. (2013). *Estudio de competitividad en el sector turismo en Colombia*.
- Calderón, G. (2006) *Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana*. Revista INNOVAR 2006.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. ESIC. España.
- Domínguez, H. (2006). *El servicio invisible*. ECOE ediciones. Bogotá, Colombia.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson. México.
- Fuenmayor, A. (2010). *Endomarketing y ventaja competitiva en el sector hotelero*. Tesis doctoral. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo Venezuela.
- Griffin, W., Treviño, M. y Arriola M. (2011). *Administración*. Editorial Cengage Learning
- Hamilton, M. y A. Pezo (2005), *Instrumentos de gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. En *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hill, C y Jones, G. (2005). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. Editorial McGraw Hill Interamericana. S.A Colombia.



- Hitt, M, Ireland, A. y Haskisson. R. (2007). Administración Estratégica. Competitividad Y Globalización. 7 Edición. Cengage, México.
- Laudosn, K y Laudosn, J. (2004). Sistemas de información gerencial. McGraw Hill. México.
- Lombana, J. y Rozas S. (2008): Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. Pensamiento & Gestión, 26. Universidad del Norte, 1-38.
- Martínez, D y Milla, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral, días de santo. España.
- Matthew, J. (2009). Competitividad: El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes. Disponible en <http://www.crecemype.pe/Crecemype/docs/COMPETITIVIDAD>
- Mathinson, L et Al. (2007). Innovacion factor clave para lograr ventajas competitivas. Revista en línea. Disponible: <http://www.revista negotium.org>.
- Mora, C. (2007). La relevancia de las ventajas competitivas. Documento en línea, Disponible En:[http://www.degerencia.com/articulo/1a\\_relevancia\\_de\\_las\\_ventajas\\_com](http://www.degerencia.com/articulo/1a_relevancia_de_las_ventajas_com).
- Organización Mundial del Turismo-OMT (2014). ¿Por qué el Turismo? <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Paz, R. (2005). Servicio al Cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente. Ideas propias Editorial.
- Porter, M (1987). Ventaja Competitiva. Compañía Editorial S.A de C.V. México D.F.
- Porter, M (2005). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. 2da edición. Argentina.
- Porter, M. (2009). Ser competitivo. Ediciones DEUSTO. España
- Porter, M. (2010). Ser competitivo. Ediciones DEUSTO. España.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administration. Pearson. México.
- Sánchez, M (2008). El proceso innovador y tecnológico: estrategias y apoyo público. España. Editorial: NetBiblio S.L.
- Sarmiento, A. y Ceuz M. (2009). Competitividad y desarrollo sustentable empresarial. Universidad autónoma de Tlaxcala. Revista internacional a la nueva gestión organizacional. México.
- Strickland y Thompson (2004). Administración estratégica. Conceptos y casos. 14º edición. Mc Graw Hill. México.
- Tamayo y Tamayo (2013). El Proceso de la Investigación Científica. Ediciones Limusa.
- Ventura, J. (2008). Análisis estratégico de la empresa. Ediciones Paraninfo S.A

