

Revista Iberoamericana de Turismo



ORIENTACIÓN AL MERCADO Y VENTAJA COMPETITIVA: ANÁLISIS EN EL CONTEXTO HOTELERO DE CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA

Rosa Isabel Medina Parra

Profesora de La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.

E-mail: isabeluacj@gmail.com

Isabel Zizaldra Hernández

Cuerpo Académico 31 sobre Turismo y Tiempo Libre. Profesora del Instituto de Ciencias Sociales y Administración, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

E-mail: Isabel.zizaldra@gmail.com

Resumen

Aquellas empresas que deseen alcanzar el éxito deben desarrollar una serie de recursos y capacidades básicas distintivas propias y trascendentes que les permitan desarrollar ventajas competitivas que sean valoradas por el consumidor, sean sostenibles y resulten determinantes en el resultado empresarial (Mazaira, Dopico y González, 2005). 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, 2008).

Palabras clave: Orientación al mercado, servicios y hotelería.

1 INTRODUCCIÓN

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. Para algunos, la innovación es una de las respuestas con las cuales es posible enfrentar el dinamismo del entorno, generando

ventaja competitiva (Cabello, Carmona y Valle, 2002), además de considerarse el elemento más cercano y que más compromete al éxito (Klaric, 2011).

El surgimiento del constructo “Innovación” a partir de las aportaciones de Joseph Schumpeter en 1934. Con la información encontrada se construyó una línea de tiempo que muestra los antecedentes cronológicos y la amplia diversidad en su conceptualización, misma que de acuerdo con los aspectos convergentes, es posible segmentarla en seis dimensiones principales: Nuevos productos o servicios, nuevos procesos, nuevos sistemas de comercialización, nuevos sistemas de organización, nuevos conocimientos y beneficio económico, desde donde se observan tres etapas fundamentales. Además se ha integrado la tipología en la que ha sido clasificada por algunos investigadores (Alvarez, 2003; Christensen y Raynor, 2003; Dávila, Epstein y Shelton, 2005).

2 INCIDENCIA EN LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Las empresas que tienen éxito en los principales mercados, mantienen el enfoque de escuchar a los clientes y desarrollar innovaciones basadas en la retroalimentación (Stanley y Jakki, 2006). Las empresas con un mayor grado de orientación al mercado, al encontrarse permanentemente inmersas en un proceso de búsqueda de necesidades latentes pendientes de satisfacer y de vigilancia de los esfuerzos de la competencia por satisfacerlas, desarrollan una habilidad especial para anticipar esas necesidades y lanzar nuevos productos o servicios o introducir modificaciones precisas en sus productos antes que sus competidores (Olavarrieta y Friedman, 1999). La forma de aprovechar el poder de la innovación es a través de la orientación al mercado (Danneels, 2004).

3 INCIDENCIA EN LA VENTAJA COMPETITIVA

La teoría contemporánea de negocios argumenta que las firmas deben competir para mantener o ganar participación en el mercado, y la innovación se considera la clave para crear ventaja competitiva (Epetimehin, 2011). A medida que aumenta la competencia global, la agilidad en la innovación a través de la mejora, constituye el elemento fundamental para el éxito organizacional (Wilson y Doz, 2011). En los trabajos de Narver y Slater (1990), se destaca que el impulsar los comportamientos necesarios que inciden en la mejora de las operaciones de la organización, es la forma más efectiva de impactar en la mejora de los resultados de la misma. Otros afirman que la innovación es la fuente del surgimiento de la ventaja competitiva que implica en sí misma la única estrategia fiable de seguridad a largo plazo para las entidades productivas. (Dávila, Epstein y Shelton, 2005; Wilson y Doz, 2011).

4 ANTECEDENTES REFERENCIALES FRONTERIZOS

México, conformado por 32 entidades federativas, cuenta con una vasta riqueza natural, misma que es aprovechada por su población, trabajando para la obtención de sus recursos, transformación o intercambio de los mismos (Cuéntame INEGI, 2013). Colinda al norte con Estados Unidos de Norteamérica, al sureste con Guatemala y Belice, al este con el Golfo de México y al oeste con el Océano Pacífico (Cuéntame INEGI, 2013),

Cobrando relevancia el concepto de frontera, cuyo eje central es la necesidad de delimitar espacios, incluso se observa desde diversas perspectivas, tales como: lingüísticas,

culturales, religiosas, históricas, interiores, marítimas, terrestres e internacionales, por citar algunas (Giménez, 2007).

México y Estados Unidos comparten una frontera que se extiende a lo largo de 3,141 km. (1952 millas), de los cuales 1,960 corresponden a los cauces de los ríos Bravo (Grande del Norte) y Colorado (Bassols y Delgadillo, 1999). Conformada del lado norteamericano por los estados de California, Arizona, Nuevo México y Texas (Bustamante, 1979), mientras que por el lado mexicano se integra por los estados de Baja California Norte, Coahuila, Nuevo León, Sonora, Tamaulipas y Chihuahua (Salazar, 2003).

Es precisamente la línea divisoria, la que impone condiciones de administración y control propios de cada país (Bassols y Delgadillo, 1999). La literatura plantea la claridad en relación al origen de la problemática binacional, y regional, misma que no surge de un pasado recientes sino de un largo proceso histórico (Bustamante, 1989; Urquidi y Villareal, 1975; Zizaldra, 2009) destacando acontecimientos tan importantes como la Independencia del Estado de Texas en 1836, las distintas intervenciones estadounidenses en México y las negociaciones para la recuperación de los terrenos de El Chamizal en 1964 (Zizaldra, 2009), por mencionar algunos.

Adicionalmente se observa un fenómeno de asimetría o desigualdad de poder en las relaciones fronterizas bilaterales, donde generalmente, el estadounidense suele ser el cliente, el dueño, el patrón, el que tiene más dinero, etc., dándole cierta ventaja y mayor probabilidad de imponer su voluntad, situación que impide la interacción social justa (Bustamante, 1989).

Es a partir de los acontecimientos terroristas del 11 de septiembre de 2001, cuando en la región fronteriza se percibe una sintomatología de políticas totalmente excluyentes por parte del gobierno Norteamericano (Zizaldra, 2009); que busca controlar todos los accesos hacia su territorio, especialmente el de los migrantes (Giménez, 2007), surgiendo una “era de marginalización”, donde se intensifica la militarización de la frontera, fenómeno que incluso se ha ido incrementando anualmente (Massey, Pren y Durand, 2009).

No obstante, es precisamente en la región fronteriza donde se observa la existencia de una dualidad bajo la cual se desarrollan dinámicas armoniosas, al ser zona natural de contacto sin que esté limitada por la demarcación geográfica internacional donde fluye la interacción poblacional y de los propios fenómenos sociales, económicos y culturales, por señalar algunos (Bustasmante, 1989, Maynez y Sarabia, 2012). La cooperación transfronteriza en los límites entre México y los Estados Unidos de América ha estado más influenciada por los vínculos de sus habitantes que por los gobiernos (Llera, F. y López, A., 2012). Así, las poblaciones que conforman la franja fronteriza mantienen una cultura híbrida al fusionar la mexicanidad y el “American way of life” (Giménez, 2007).

Además desde una perspectiva comercial y económica, dicho espacio se identifica como una región fuertemente integrada, por el surgimiento de ciudades fronterizas con un esquema “twinplants”: Mc. Allen- Reynosa, Laredo-Nuevo Laredo, San Diego-Tijuana y El Paso-Ciudad Juárez y que se fortalecen por las bondades que derivan del Tratado del Libre Comercio, vigente desde 1994 (Bassols y Delgadillo, 1999; Giménez, 2007; Zizaldra, 2009), esquema particular que por su propia naturaleza requiere la instalación de establecimientos gemelos en ambos lados de la línea divisoria, tales como: oficinas de gestión, firmas de administración y representaciones de empresas maquiladoras, por mencionar algunos (Giménez, 2007).

5 CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA

El Estado de Chihuahua es uno de los 31 estados que junto con el Distrito Federal conforman las 32 entidades federativas de México. Se localiza al norte del país y tiene una superficie de 247,087 km², siendo el más extenso de México, y cuya población es de aproximadamente 4,796,580 habitantes distribuidos en 67 municipios que lo conforman. Cuenta con la mayor extensión territorial de la República Mexicana con 247,087 km² aproximadamente (INEGI, 2011). Ubicada en el área limítrofe norte se encuentra Ciudad Juárez, población más importante de los 67 municipios que conforman el Estado de Chihuahua, cuya estratégica ubicación geográfica ha sido clave para el flujo comercial y migratorio entre ambos países, (Maynez y Sarabia, 2012). Colinda con los condados de El Paso, Culberson, Hudspeth y Jeff Davis del Estado de Texas y los de Doña Anna y Otero de Nuevo México, con lo cual se conforma la más grande zona transfronteriza a nivel mundial (Zizaldra, 2009) y con mayor dinamismo en el sur de los Estados Unidos (**Bassols y Delgado, 1999**).

Ciudad Juárez es el municipio más poblado no solo del Estado de Chihuahua (39.1% de la población), sino del norte de México, con 1,332,131 habitantes. Colinda al norte con los Estados Unidos de América, al este con los Estados Unidos de América y el municipio de Guadalupe, al sur con los municipios de Guadalupe, Ahumada y Ascensión y al oeste con el municipio de Ascensión. (INEGI, 2010); tiene bajo su jurisdicción las localidades de Zaragoza, Loma Blanca, San Isidro, San Agustín, Tres Jacales, El Millón y Samalayuca que se ubica a 40 Kms. de la ciudad. Sus coordenadas geográficas son: al norte 31 0 07' de latitud norte; al este 106 0 11' y al oeste 106 0 57' de longitud oeste Tiene una superficie total de 4,853 km² aproximadamente, cuya densidad es de 5,130 hab. /km² y es una zona libre de movimientos telúricos y huracanes. Mantiene una dinámica economía en la cual *más de 50% de su población se considera económicamente activa*(INEGI, 2010).

Por algunos, es considerada polo de desarrollo económico cuyo crecimiento está enlazado directamente con el surgimiento y expansión de la industria maquiladora, caracterizada por su proximidad los Estados Unidos de Norteamérica y los altos niveles de competitividad del recurso humano disponible en la localidad.

En concordancia, el municipio de Juárez mantiene una estructura empresarial en la cual menos del uno por ciento tanto de las entidades productivas como los empleos generados, corresponden al sector económico primario; el sector secundario integra al 27 % de las organizaciones, sin embargo contribuye en un casi 69 % de los empleos locales; relativo al sector terciario se observa que está conformado por el 72 % de los negocios establecidos, pero solamente contribuye en un 31 % en la creación de puestos de las plazas (Flores, 2010).

6 TURISMO

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. El sector turístico viene experimentado un crecimiento sostenido, destacando que 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. Tal evolución legitimó a dicha industria como área de investigación científica por distintas universidades del mundo (Jafari, 2005).

El sector turístico es uno de los sectores productivos con mayores potenciales para generar un proceso de desarrollo, y se caracteriza por una alta rentabilidad (Artesi, 2002).

En México ha sido reconocido como prioridad nacional, al establecerse en el Plan Nacional de Desarrollo, publicado por la Presidencia de la República (2007-2012), y en este documento se destaca la importancia para el país, al ser factor de desarrollo y motor de crecimiento, que deriva en elevada productividad y empleo bien remunerado, reconociéndose la necesidad del desarrollo de infraestructura y de servicios.

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 estadia en el estado. Para Cuevas y Zizaldrá (2009) La región binacional de Ciudad Juárez y El Paso tiene un gran potencial, turístico inexplorado, 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.

7 SECTOR HOTELERO

El sector hotelero es un componente esencial del sector turístico mundial y en México, está conformada por aproximadamente de 16,794 hoteles que ofertan 637,232 habitaciones, generando para 2011 una derrama económica de casi 35,000 millones de dólares, al recibir más de 25 millones de visitantes (Sectur, 2011). En el Estado de Chihuahua se encuentran ubicados 657 establecimientos hoteleros con una capacidad aproximada de 19,408 habitaciones (Sectur, 2011), y cuyo impacto económico es de casi 8,825 millones de pesos (Dirección de Turismo del Gobierno del Estado de Chihuahua, 2012).

De acuerdo a la Dirección de Turismo del Gobierno del Estado de Chihuahua (2012), al cierre del 2011 en Ciudad Juárez, Chihuahua, la industria hotelera se conformaba por 39 hoteles y 23 moteles de clase turística, que ofertaban un poco más de 4,435 habitaciones. Dicha industria, atendió durante el año 2011, a cerca de 1,896,612 de visitantes, de los cuales el 75% correspondió a turismo de negocios y el 25 % restante a turismo migratorio, de salud, y/o religioso, por citar algunos. Dicha entidad gubernamental informó que esta actividad económica generó aproximadamente 4,000 empleos directos y 13,500 indirectos, con un impacto económico de alrededor de los 3,460 millones de pesos, representando el 3.7% del PIB Turístico Nacional.

Los productos turísticos están basados en la prestación de servicios tradicionales, por lo que es necesario fomentar la creatividad y la innovación en los mismos que deriven en un impulso mayor al desarrollo económico fronterizo (Cuevas y Velázquez, 2009). Las entidades productivas, incluyendo la industria hotelera establecida en la localidad, requieren la generación y/o mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles, no solo para enfrentar a sus competidores, sino para dar respuesta a las nuevas dinámicas de los mercados. Para tal requerimiento los procesos de innovación cobran relevancia, sobre todo cuando surgen de la orientación al mercado. Por tanto, emerge como área de oportunidad realizar una investigación que se centre en analizar el grado en que incide la orientación al mercado, sobre los procesos de innovación, y los efectos de éstos como fuentes de ventaja competitiva sostenible, en el contexto de la industria hotelera en Ciudad Juárez, Chihuahua.

8 DISCUSIÓN

Durante el proceso de búsqueda de investigación aplicada que cumplieran con las características previamente descritas, se evidenció que la mayoría de los trabajos publicados en torno a innovación, han sido efectuados en entidades productivas dedicadas a la manufactura, dejando de lado la investigación en entornos de comercio y servicios, tales como: agencias de viajes, restaurantes, cafeterías, servicios profesionales y de salud, por mencionar algunos; donde el sector turístico y específicamente el de la hotelería mantienen porcentajes mínimos, surgiendo como área de oportunidad para la gestión de nuevas investigaciones, sobre todo porque las existentes se centran en áreas de playa y dejan de lado la mayor parte de dicho sector que se encuentra ubicado en el resto de los destinos turísticos.

9 CONCLUSIÓN

En base a lo anterior, puede establecerse que a medida que aumenta la competencia global, la innovación permite la creación y el acceso a nuevos mercados, superando las que los mercados han dispuesto tradicionalmente. La agilidad en la innovación se considera la clave fundamental para el éxito organizacional a través del surgimiento y/o mantenimiento de la ventaja competitiva (Wilson y Doz, 2011), reconociéndose como el factor determinante en la satisfacción de las necesidades de los clientes y la atracción de distintos consumidores (Epetimehin, 2011).

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, 1997). 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. De acuerdo a lo anterior se observa la significativa y directa incidencia de la innovación en la orientación al mercado y la ventaja competitiva de las empresas.

Por otra parte, a pesar de los múltiples discursos relativos a la importancia de la innovación en todos los ámbitos, existen escasas investigaciones en torno al tópico abordado, evidenciando como área de oportunidad la generación de trabajos de investigación aplicada relativos a la innovación en las áreas de servicios, especialmente en lo que se refiere a servicios, donde el sector hotelero es pieza fundamental.

Finalmente, es posible concluir que las organizaciones deben mantener la innovación de forma permanente, basados en una metodología que posea conocimientos sobre las necesidades del mercado, aplicando técnicas propias del método científico que potencialicen la generación de ventajas competitivas, las cuales se traduzcan finalmente en beneficios para las entidades productivas.

REFERENCIAS

- Alarcón A. y Burnet I. (2008) Turismo rural en Cataluña, Estrategias empresariales, Revista Internacional de Sociología, Vol., 66.
- Alvarez, L., Vázquez, R., y Santos, M. (1999). Resultados de la orientación al mercado: evidencias empíricas de las organizaciones no lucrativas. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 5, No. 3.

Artesi, L. (2002) Turismo y desarrollo local y redes. *V Jornadas Nacionales de Investigación, Aportes y Transferencias. Acción Turismo*. Pp. 71-92.

Bassols, A. y Delgadillo, J. (1999). La gran frontera. Franjas fronterizas México-Estados Unidos, Transformaciones y problemas de ayer y hoy. TomoII. *Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de investigaciones económicas*.

Bustamante, J. (1989). Frontera México-Estados Unidos: reflexiones para un marco teórico. *Frontera norte*, 1(1), 7-24.

Bustamante, J. A. (1979). El estudio de la zona fronteriza México-Estados Unidos. *Foro Internacional*, 19 3 (75), 471-516.

Cabello, C., Carmona, A. y Valle, R. (2002). Características organizativas de las empresas innovadoras; estudio de caso preliminar en 4 empresas andaluzas. *Revista Madi+d*. Número 15, agosto – septiembre 2002.

Chase, R. B., Jacobs, R. y 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.yRaynor, M. (2003).Disruptive Growth Starts at the Top, Harvard Business School Publishing Corporation, The Innovator's Solution (pp. 8)

Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business SchoolPress.

Cuevas, T. y Zizaldra, I. (2009). Red transfronteriza en turismo: Formación gestora caso Ciudad Juárez – El Paso. *Revista de Análisis Turístico*. No. 7, 1er semestre 2009.

Cuevas, T., 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.

Danneels E. (2004). Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda, *Journal Product Development & Management Association*, 2004;21:246–258r .

Dávila T., Epstein M. y Shelton R. (2005). Cartografía de la innovación, MakingInnovationWork. Wharton School Publishing.

Epetimehin, F. (2011).Acheiving competitive advantage in insurance industry: The impact of marketing innovation and creativity. *Journal of emerging trends in economics and management sciences*. 2(1): 18-21.

Giménez, G. (2007). La frontera norte como representación y referente cultural en México. *Territorio y Frontera*. Año 2, número 3.

INEGI (2011). 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.

Jafari, J. (2005). La cientificación del turismo. *Contribuciones a la Economía*. ISSN 16968360.

Klaric, J. (2012). *Estamos ciegos*. Editorial Planeta. Lima Perú. Pp. 44

Llera Pachecho, F. y López-Nórez, A. (2012). *Colaboración transfronteriza en ciudades gemelas. Lecciones y retos en Ciudad Juárez-El Paso y Frankfurt (Oder)-Slubice*(Primera ed). Ciudad Juárez; Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, El Colegio de Chihuahua.

Massey, S., Pren, A. y Durand, J. (2009). Nuevos escenarios de la migración México-Estados Unidos: Las consecuencias de la guerra antiinmigrante. *Papeles de población*, 15(61), 101-128.

Maynez, 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.

Narver, C. y Slater, F. (1990). *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing, 54 (4), pp. 20-35.

Porter M y Millar V. (1985). How information gives you competitive advantage. *Adademy of managementreview* Jstor. 1990.

Salazar, J. I. (2003). Dependencia financiera en las participaciones federales de los estados fronterizos mexicanos. *Frontera Norte*, 15(29).

Schumpeter, J. (1934) *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press. EEUU STEHR, N. (2001)

Stanley F. y Jakki, J. M. (2006). Successful development and commercialization of Technological innovation: Insights based on strategy type. *The Journal of Product Innovation Management*. 23:26-33.

Suárez, F. (1994). La competitividad de las empresas, Chile estudios públicos 54.

Urquidi, V. L., & Villarreal, S. M. (1975). Importancia económica de la zona fronteriza del norte de México. *Foro Internacional*, 16(2 (62), 149-174.

Wilson, K. y Doz Y. (2011). A equilibrar la huella de la distancia e inmersión, Agilidad en innovación, *California Management Review*. Vol. 53, No. 2 Invierno

Zizaldra, H. I. (2009). *Redes transfronterizas de turismo: Tesis Doctoral*. Universidad de Girona.

RECURSOS ELECTRÓNICOS

<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/chih/poblacion/default.aspx?tema=me&e=08>. Consultado el 25 de marzo de 2013.

MARKET ORIENTATION AND COMPETITIVE ADVANTAGE: ANALYSIS IN THE CONTEXT OF HOTEL CIUDAD JUAREZ, CHIHUAHUA

Abstract

Those companies wishing to succeed must develop a series of resources and own and transcendent distinctive core capabilities to develop competitive advantages that are valued by the consumer, are sustainable and which are crucial in the business result (Mazaira, Dopico and González, 2005). The basis of the success of the performance of companies lies in the competitive advantage, defined as those having a business advantage over other companies in the same industry or market, allowing you to stand out and be longer than that of its competitors (Porter position 1985), that a company can do better than its competitors, also referred to as a key competence (Chase, Aquilano and Jacobs, 2009), achieving loyalty in repeat purchases, growth, market share and profitability (Alarcón, 2008).

Keywords: Market orientation, service and hospitality.

Artículo recibido el 17/10/2013. Aceptado para su publicación en 21/12/2013.