

# VALIDEZ DE CONTENIDO DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA DEL SECTOR HOTELERO<sup>1</sup>

Content validity of an instrument for measuring  
the competitive advantage of the hotel sector

---

Fecha de envío: 17 de mayo de 2020  
Fecha de aceptación: 24 de junio de 2020

---

1- Rosa Isabel Medina Parra. Nacionalidad: Mexicana. Grado: Doctorado en Ciencias Administrativas. Adscripción: El Colegio de la Frontera. Correo electrónico: imedina@colef.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7864-1575>



## RESUMEN

*Ante los altos niveles de exigencia organizacional que dicta la globalización, generar y mantener ventaja competitiva constituye un aspecto determinante para lograr el éxito empresarial, por lo que es necesario contar con instrumentos de medición puntuales, especialmente en firmas del sector servicios de entre las cuales destacan aquellas insertas en la actividad turística y de la cual el sector hotelero es pieza fundamental. La presente es una investigación exploratoria, descriptiva y no experimental, orientada a determinar la validez de contenido de un instrumento de medición de la ventaja competitiva del sector hotelero, en el contexto de Ciudad Juárez, desde dos modelos: Lawshe (1975) y Tristán (2008), a partir de un panel de expertos, quienes valoran el contenido y pertinencia de cada ítem; considerando que el CVI mínimo aceptable es de 0.582 y el valor obtenido es de 0.600. Fue posible concluir que el instrumento de medición evaluado es aceptable.*

**Palabras clave:** Ventaja Competitiva, Validez de contenido, Sector Hotelero, Ciudad Juárez.

## ABSTRACT

*Facing the high levels of organizational demands enforced by globalization, to create and maintain competitive advantage emerge as key aspect to achieve business success; therefore it is necessary to have punctual measuring instruments, especially in firms from the service sector, in which out those inserted in the tourist activity stand out, being fundamental pieces to the hotel sector. This is an exploratory, descriptive and non-experimental research conducted to determine the content validity of an instrument measuring competitive advantage in the hotel sector; at the context of Ciudad Juárez, from two models scope: Lawshe (1975) and Tristan (2008), parting from a panel of experts, who evaluated the content and relevance of each item; considering that the minimum acceptable CVI is 0.582 and the obtained value was 0.600. Therefore, was possible to conclude that the evaluated measuring instrument is acceptable.*

**Keywords:** Competitive Advantage, Content Validity, Hotel Sector, Ciudad Juarez.

**Clasificación JEL:** M10, M21, M31

## Introducción

A partir de la globalización, se observa una transformación radical de los esquemas económicos, donde todas las entidades productivas, incluso las más sólidas, son vulnerables a competidores de clase mundial (Reich, 1992), exigiendo por tanto que las firmas sean competitivas (Martínez, Charterina y Araujo, 2010; Saavedra, 2012); sometiéndolas a una presión intensa para obtener resultados empresariales positivos (Teck-Yong, 2011), de ahí que la competitividad sea considerada elemento indispensable dentro de los ámbitos organizacionales, independientemente del sector al que se circunscriban (Martín, 2011).

Es importante diferenciar claramente entre competitividad y competencia, donde ésta última hace alusión a la rivalidad existente entre dos o más firmas, individuos o grupos para obtener determinada recompensa, en tanto que la competitividad se vincula con esfuerzos planificados desde los esquemas organizacionales para el logro de objetivos establecidos (Sobrino, 2002), especialmente cuando ser la mejor opción no se considera suficiente, ya que anteriormente los productos eran simples y la competencia poco sofisticada, donde las nuevas tendencias de mercado exigen una gran diversidad de productos y servicios, generando competidores más agresivos, pasando con ello a un ambiente de alta competencia (Suárez, 1994; Shapiro, 1988).

Para las organizaciones ya no es suficiente tener clientes satisfechos, sino mantenerse en niveles de competitividad aceptable, por lo que requieren implementar procesos de innovación ágiles, que les genere lealtad de sus clientes y rentabilidad (González y Rodenes, 2008), por lo que el desempeño superior de las firmas se explica solamente a partir de la generación de ventajas competitivas (Alvarez, 2003), afectando tales cambios a la mayoría de los sectores, incluyendo aquellas dedicadas al sector turístico (Orfila-Sintes, 2003), para el cual la rama hotelera es un elemento fundamental, considerando que comúnmente los turistas juzgan al lugar que visitan por los hoteles que brindan sus servicios (Norval, 1936).

No obstante, la relevancia del tema, la literatura académica presenta trabajos relativos a la ventaja competitiva empresarial, sin que se identifique ningún trabajo con características similares al propuesto en este documento, el cual constituye una investigación exploratoria, descriptiva, no experimental, orientada a determinar la validez de contenido de un instrumento de medición de la ventaja competitiva en el sector hotelero, en el contexto de ciudad Juárez.

## Marco teórico

### 1.1 Competitividad del sector hotelero

Es importante mencionar que las ventajas competitivas son esenciales para obtener un mejor resultado empresarial, tanto en mercados locales como internacionales, por lo que los directivos deben disponer de herramientas útiles para la toma de decisiones acertadas, identificando aquellas actividades que favorecen la generación de ventaja competitiva, por lo que deben analizarse de manera puntual; así las entidades productivas, incluyendo aquellas dedicadas al sector servicios de entre las cuales destacan aquellas insertas en la actividad turística y de la cual el sector hotelero es pieza fundamental, se van organizando

en torno al logro de todos aquellos objetivos que deriven en competitividad, que generen valor para sus clientes y logren su lealtad, a partir de la definición de estrategias que permitan desarrollarse y crecer sostenidamente (González y Rodenes, 2008; Máynez, 2011; Ubeda y Moslares, 2008).

Este tipo de empresas cobran mayor relevancia en las últimas décadas, ya que con la globalización se ha incrementado considerablemente la demanda de viajes, generando nuevas fuentes de empleo, crecimiento y desarrollo económico para el país en el que se desempeñan (World Economic Forum, 2019); por lo que aquellas firmas que integran el sector hotelero, necesitan generar, conservar y mejorar sus ventajas competitivas, para mantener su cuota de mercado y responder a las nuevas exigencias de los mismos y enfrentar a la competencia (Orfila-Sintes, 2003).

Por décadas la actividad turística en México ha sido un factor importante de desarrollo y crecimiento económico, considerado como prioridad nacional que se ha abordado en el Plan Nacional de Desarrollo del sexenio 2001-2006, afirmado en el correspondiente al sexenio 2007-2012, ratificado en el sexenio 2013-2018 y también en el que contempla el período 2019-2024, donde incluso se integran proyectos específicos para impulsar la actividad turística, tales como el denominado "Tren Maya" (Presidencia de la República, 2019), en tanto que en el Plan Estatal de Desarrollo, se integra como un objetivo específico, el "Fortalecer el desarrollo turístico del estado de Chihuahua, para incrementar de forma sustentable la derrame económica de este sector en el estado" (Gobierno del Estado de Chihuahua, 2017, p. 118); destacando la necesidad de contar con productos turísticos competitivos.

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

## 1.2 Ventaja competitiva

Conforme se incrementa la competencia global, las entidades productivas deben competir para ganar y mantener su participación en los mercados por lo cual requieren crear ventaja competitiva (Epetimehin, 2011); partiendo de que la base del éxito organizacional reside en su ventaja competitiva, es importante señalar que ésta se define como aquella ventaja que posee una organización frente a otras que atienden el mismo mercado o son del mismo rubro, que le permite sobresalir y tener una posición superior (Porter, 1985), cuyo factor indispensable y fuente primaria será la innovación (Barbosa y Dominique, 2012; Walsh, Lynch y Harrington, 2011), considerándose ésta como variable imprescindible en la creación consolidación y desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, debido a la acelerada velocidad con que cambian la tecnología y los mercados (Díaz de Santos, 1997; Rodríguez, 1999). Al generar ventajas competitivas desde los procesos de innovación, es posible incrementar la participación en el mercado, mejorando los márgenes de utilidad, contribuyendo al sostenimiento a largo plazo del modelo de negocio, facilitando la supervivencia y consolidación organizacional (Alarcón y Burnet, 2008; Ubeda y Moslares, 2008), así las firmas se ven obligadas a innovar, especialmente

porque cada vez son más cortos los tiempos de exclusividad de la ventaja competitiva de productos y/o servicios (Lamarca, 2007).

Para tal efecto, es necesaria la implementación de una estrategia organizacional, desde la cual se elijan deliberadamente aquellas acciones que se realizarán, así como las que se evitarán, estableciendo metas, objetivos, políticas, etcétera, generando una postura única y valiosa que permita diferenciarse de sus competidores, creando nuevas oportunidades para el crecimiento y el desarrollo de las firmas (Oster y Staines, 2000; Porter, 1994); donde el proceso de formación de la estrategia dependerá de la selección de posiciones genéricas en base a un cálculo analítico, cuya dirección puede apoyarse incluso en consultorías externas, pero conservando su carácter de planificador estrategia, seleccionando solamente aquello que le sea de utilidad (Mintzberg, Alhstrand y Lampel, 1999) y que debe integrar la infraestructura, la gestión de sus recursos y la adopción de nueva tecnologías (Porter, 1994). Es necesario puntualizar que tanto los objetivos, su alcance y las propias ventajas competitivas, constituyen los componentes críticos de todas las estrategias empresariales (Máñez, 2011), por lo cual es necesario generar ventaja competitiva preservando aquello que distingue a la organización, implicando desarrollar actividades distintas a las de la competencia, o similares pero llevadas a cabo de forma diferente (Porter, 1985).

Cuando el éxito de las entidades productivas se da a partir de los recursos con que cuentan sin necesidad de efectuar ningún tipo de esfuerzo, se define como "Ventaja Comparativa" (Ricardo, 1959), y constituye el antecedente formal de la "Ventaja Competitiva" (De la O y Flores, 2006), abordado inicialmente por *Harvard Business School*, con las aportaciones de Michael Porter donde se cuestionan las fuerzas competitivas en relación a las estrategias empresariales (Porter, 1980) y que ha sido abordada por distintas corrientes de pensamiento, identificándose en la literatura distintas conceptualizaciones, de entre las cuales destacan las siguientes:

- 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).
- Habilidad de la dirección para consolidar tecnologías y habilidades de producción en competencias que hicieran más poderosa a cada empresa del grupo empresarial y la ayudaran a adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes del ambiente (Prahalad y Hamel, 1990).
- Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando desarrolla una estrategia que crea valor tanto para el cliente como para el accionista, no implantada simultáneamente por cualquier competidor, real o potencial, ni se pueden duplicar los beneficios obtenidos mediante estrategias paralelas (Barney, 1991).
- Es un concepto más empresarial que económico y hace referencia a un instrumento activo o a un proceso dinámico de acumulación de factores internos y externos para la producción. Dicha ventaja no es absoluta ni permanente por lo que se gana y se pierde en función de las acciones o estrategias de juego de los competidores (Sobrino, 2002).
- Capacidad de una entidad productiva para utilizar sus recursos de forma eficiente tanto a mediano como a largo plazo (Sánchez y Fajardo, 2004).

- 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 (Alarcón y Burnet, 2008).
- Aquello que una compañía puede hacer mejor que sus competidores, denominada también como competencia clave (Chase, Aquilano y Jacobs, 2009).
- La capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir un rendimiento superior al de sus competidores (Martínez, 2009).
- Elemento que permite a la empresa lograr rentas económicas o rendimientos superiores a la media (Martínez *et al.*, 2010).

No obstante, desde los trabajos seminales relativos a dicho constructo, ha sido posible identificar la segmentación de la ventaja competitiva en tres tipos básicos: a) Liderazgo en costos, cuando una firma se establece como el productor de más bajo costo de su sector, b) Diferenciación, cuando una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente y c) Enfoque, cuando una firma fijó mejor un segmento o grupo de segmentos (Porter, 1985); así, es posible señalar que una firma posee ventaja competitiva, al generar una estrategia de creación de valor para sus clientes y para sus accionistas y que no es implementada por sus competidores, ya sean actuales, futuros, reales o potenciales (Porter, 1994).

Otras perspectivas como la que se fundamenta en la Teoría de capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997), y la Teoría de Recursos y Capacidades (Amit y Shoemaker, 1993; Barney, 1991), se establece que la ventaja competitiva de las entidades productivas, se encuentra al interior de las mismas, junto con aquellos miembros que las conforman, por lo que se consideran "Recursos" a todos aquellos recursos tangibles abarcan los recursos financieros y físicos, mientras que los intangibles se conforman por el valor de la marca comercial, las relaciones con sus clientes y proveedores, la reputación y cultura empresarial, sus recursos humanos, y la tecnología entre otros (Grant, 1996); en tanto que "Capacidades" se refiere a todas aquellas que se dan con el aprendizaje colectivo de la firma, enfatizando en aquellas vinculadas con las técnicas de producción gestión y desarrollo empresarial (Prahalad y Hamel, 1990).

Así, 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 Burnet, 2008), donde la sostenibilidad de dicha ventaja, resulta de un desempeño corporativo orientado a la generación de atributos raros, únicos, inimitables y valiosos (Barney, 1991); de ahí que lograr una la ventaja competitiva sostenible es uno de los principales desafíos empresariales (Reed, Storrud-Barnes y Jessup, 2012). Desde las distintas aportaciones identificadas en la literatura académica disponible, el presente documento se aborda el constructo ventaja competitiva, fusionando las aportaciones de Porter (1985) que la segmentará en tres tipos: a) liderazgo en costos, b) diferenciación; y c) enfoque, integrando los planteamientos de la teoría de los recursos y las capacidades afirmando que la ventaja competitiva reside al interior de las organizaciones y de los miembros que la conforman (Amit y Shoemaker, 1995; Barney, 1991), destacando la necesidad de observar el comportamiento de la competencia para desplegar nuevas estrategias que deriven en rendimientos superiores a los de sus competidores (Flores, 2011).

## 2. Validez de contenido de los instrumentos de medición

Los instrumentos de medición deben presentar: a) confiabilidad (surge de obtener resultados iguales al aplicarlo repetidamente ya sea a la misma unidad de análisis) y b) validez (determinando que la variable que se pretende medir realmente pueda ser medida por el instrumento utilizado) (Hernández, Fernández y Baptista, 2010); misma que puede evidenciarse a partir del criterio, el constructo y el contenido, destacando que éste último tipo de validez refleja el grado de dominio que tiene el instrumento de medición sobre un contenido específico, es decir que mida lo que debe medir (Puerta y Marín, 2015).

Algunos autores, como Pedrosa, Suárez y García (2014), consideran que la validez de contenido es una condición necesaria para interpretar los resultados de los instrumentos de medición, ya que permite valorar si el instrumento integra todas las dimensiones que conforman la variable a evaluar (Alarcón y Muñoz, 2008); además se determina que los ítems diseñados reflejen las manifestaciones del constructo del cual forman parte, ya que se generan desde la conceptualización del mismo (Barrios, Urrutia y Catoni, 2017; Chacón, Pérez, Hogado y Lara; 2001).

El procedimiento generalmente empleado para determinar la Razón de Validez de Contenido (Content Validity Ratio CVR) de los instrumentos de medición se realiza a partir de un juicio de expertos, destacando como el único -principal- índice cuantitativo disponible (Tristán, 2008), así el método Lawshe (1975) plantea la conformación de un Panel de Evaluación de Contenido, mismo que requiere integrarse por un gran número de expertos en la disciplina, a quienes se les proporciona el instrumento integrado por el conjunto de ítems, los cuales deben relacionarse con los conocimientos, habilidades y/o competencias que debe medir cada uno de ellos; una vez analizados, cada experto emite su opinión sobre cada premisa a partir de tres opciones: a) esencial, b) útil pero no esencial y c) no necesario. Con dichas opiniones se establece el total de coincidencias por ítem en cada categoría, esperando que la opción a) esencial, presente un consenso superior al 50%, donde la determinación de la CVR de cada ítem se representa la Ecuación 1, donde el valor mínimo aceptable es un CVR de .490:

### Ecuación 1.- Utilizada para el cálculo de la Razón de Validez de Contenido para cada ítem

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

$n_e$  = Número de expertos que tiene acuerdo en la categoría esencial  
N = Número total de expertos

Después de haber determinado el CVR de los ítems, Lawshe (1975) plantea calcular el Índice de Validez de Contenido (Content Validity Index CVI) de todo el instrumento de medición, bajo los mismos criterios de concordancia sobre lo que pretende medir el instrumento, para lo cual propone utilizar la siguiente ecuación:



**Ecuación 2.- Utilizada para el cálculo de validez global del instrumento**

$$CVI = \frac{\sum_{i=1}^M CVRi}{M}$$

CVRi = Razón de Validez de Contenido de los ítems aceptables.  
M = Total de ítems aceptables en el instrumento

Cabe señalar que la aplicación directa del método señalado previamente requiere de un gran número de jueces, validando la pertinencia y relevancia de cada uno de los ítems del instrumento a evaluar, destacando que en un solo ejercicio Lawshe (1975) empleó 175 expertos, lo que constituye una exigencia poco viable en la práctica, además los valores mínimos de aceptación del CVR se ven afectados significativamente por el número de panelistas, donde con un número reducido es altamente exigente, pero a medida que el número de jueces aumenta, es proporcionalmente laxo (Tristán, 2008), de ahí que se proponga una modificación a dicho modelo, simplificándolo desde un nuevo indicador de acuerdo entre los jueces, en base a una normalización de la población de panelistas o jueces, a partir de una correlación de atributos y un valor de referencia normalizado, destacando que empleando menos de 7 expertos exigiría un consenso unánime, por lo que el cálculo con 7 panelistas permite la aceptación de un desacuerdo respecto a la pertinencia y relevancia de las premisas a valorar, surgiendo por tanto la Ecuación 2, cuyo valor mínimo aceptable es de un CVR:582.

**Ecuación 3.- Modificación de Tristán (2008)  
para el cálculo de la Razón de Validez de Contenido de cada ítem**

$$CVR = \frac{CVR + 1}{2}$$

Donde: *CVR* = La razón de validez de contenido para cada ítem  
N = número total de expertos

### 3. Metodología

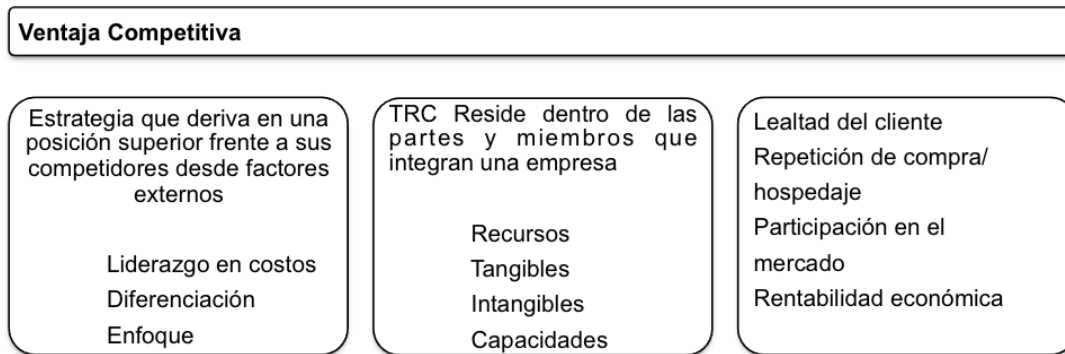
No obstante la relevancia que tiene la ventaja competitiva para las entidades productivas, no se identifica ningún instrumento de medición que permita identificarla, ni con características similares a ésta propuesta, por lo que el presente constituye un estudio exploratorio, descriptivo, no experimental, desde una contrastación teórica-empírica, en un horizonte de tiempo transversal simple, orientado a determinar la validez de contenido de un instrumento de medición de la Ventaja Competitiva en el contexto del sector hotelero de Ciudad Juárez, Chih., a partir de la revisión de la literatura, puntualizando en su conceptualización y que al operacionalizarse se obtuvieron 20 ítems, que integran dicho instrumento.

Así para el presente trabajo, la Ventaja Competitiva se concibe 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), que se divide en tres tipos: 1. Liderazgo por costos, cuando una firma se establece como el productor de más bajo costo de su sector, 2. Diferenciación, cuando una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente 3. Enfoque, cuando una firma fijó mejor un segmento o grupo de segmentos, donde una empresa tiene una ventaja competitiva cuando desarrolla una estrategia que crea valor tanto para el cliente como para el accionista y no implantada simultáneamente por cualquier competidor, real o potencial, ni se pueden duplicar los beneficios obtenidos mediante estrategias paralelas (Barney, 1991), de ahí que tanto la teoría basada en los recursos y las capacidades (Amith y Schoemaker, 1993; Barney, 1991), como la teoría de capacidades dinámicas, Teece *et al.* (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 (Grant, 1996; Hofer y Shendel, 1978); 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), 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), cuya estructura interna puede visualizarse como sigue:

**Figura 1. Estructura interna de la Ventaja Competitiva**



Fuente: Elaboración propia

Para obtener la validez de contenido se aplicó el método de panel de expertos desarrollado por los expertos planteados previamente (Tristán, 2008; Lawshe, 1975); convocando a siete especialistas en ventaja competitiva considerando que, de acuerdo con los métodos empleados para determinar la validez de contenido del instrumento, un número menor de panelistas exigiría el consenso unánime en la valoración, en tanto que 7 permite integrar un desacuerdo en el cálculo de dicho indicador. Para tal efecto a cada experto le fue proporcionado un ejemplar del instrumento que contenía la definición conceptual de la ventaja competitiva plasmada en el párrafo anterior, debidamente operacionalizada, conformando 26

ítems a evaluar, a partir de tres criterios de valor: a) Esencial (E), b) Útil pero no esencial (UPNE) ,y c) No necesario (NN), integrando las instrucciones para que de forma individual evaluaran la pertinencia y relevancia del contenido de cada una de las premisas que conforman dicho instrumento.

Buscando recabar evidencia de que la conceptualización semántica de los derechos a evaluar es reflejada en cada uno de los ítems construidos, se aplicó la ecuación 1 del modelo de Lawshe (1975) y la ecuación 3 de la modificación de Tristán (2008) a las ponderaciones asignadas a las premisas por parte del panel de expertos, obteniendo con ello la razón de validez de contenido (CVRL para el método Lawshe y CRVT para el método Tristán) para cada uno de los ítems que conforman el instrumento de medición de Ventaja Competitiva del sector hotelero (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Razón de Validez de Contenido de todos los ítems, e Índice de Validez de Contenido del instrumento de medición de Ventaja Competitiva del sector hotelero**

ITEM	E	UPNE		NN	CVRL	CVRT
1 Precio más bajo que competidores.	5	2		0	0.714	0.429
2 Somos un hotel único en su tipo	6	1		0	0.857	0.714
3 Brindamos servicios que nos distingue	7	0		0	1.000	1.000
4 Identificamos los tipos de clientes que atendemos.	5	2		0	0.714	0.429
5 Estrategias de creación de valor	7	0		0	1.000	1.000
6 Mejores instalaciones que la competencia	4	3		0	0.571	0.143
7 Mayores recursos financieros	3	3		0	0.429	-0.143
8 Mejor personal	6	1		0	0.857	0.714
9 Marca comercial.	5	2		0	0.714	0.429
10 Patentes registradas	5	2		0	0.714	0.429
11 Derechos de fabricación registrados	4	3		0	0.571	0.143
12 Mejor reputación	6	1		0	0.714	0.429
13 Buenas relaciones con clientes	5	1		1	0.714	0.429

Continúa...

ITEM	E	UPNE		NN	CVRL	CVRT
14 Buenas relaciones con proveedores	5	1		1	0.714	0.429
15 Conocemos bien cuál es la cultura empresarial	6	1		0	0.857	0.714
16 Conexión a internet más rápida	5	2		0	0.714	0.429
17 Uso de Tics en el funcionamiento del hotel	2	3		2	0.286	-0.429
18 Uso de Tics interdepartamental	4	1		2	0.571	0.143
19 Sistema de distribución global para reservaciones	5	1		1	0.714	0.429
20 Hacer reservaciones vía electrónica	7	0		0	1.000	1.000
21 Se hospedan frecuentemente en el hotel	5	2		0	0.714	0.429
22 Recomiendan al hotel.	6	1		0	0.857	0.714
23 Mejores métodos de coordinación de servicios	5	2		0	0.714	0.429
24 Herramientas tecnológicas para mejora	4	3		0	0.571	0.143
25 Clientes más leales	5	2		0	0.714	0.429
26 Mayores ganancias	6	1		0	0.857	0.714
				<b>TOTAL</b>	<b>CVI</b>	<b>0.800 0.600</b>

\* E= Esencial; UPNE= Útil pero no esencial y NN= No necesario)

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

## 4. Resultados

Se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo, no experimental, tomando como base el modelo de Lawshe (1975) y modificado por Tristán (2008), para determinar la validez de contenido de un instrumento de medición de la Ventaja Competitiva, en el contexto del sector hotelero de Ciudad Juárez, misma que se realizó a través un panel de siete expertos en el tema, quienes individualmente evaluaron de acuerdo a su experiencia la pertinencia y relevancia de cada uno de los ítems que conforman el ins-

trumento de medición, aplicando dos métodos de validez (Tristán, 2008; Lawshe, 1975), calculando la razón de validez de contenido CVR de cada ítem, destacando que el método Lawshe establece como criterio un valor mínimo aceptable de 0.490, en tanto que el método Tristán, propone como valor mínimo aceptable 0.582. Por tanto y como se aprecia en la tabla 1, la mayoría de los ítems obtuvieron puntuaciones superiores a dichos límites aceptables y solo los identificados con los números 6, 7, 11, 17, 18 y 24, presentaron valores inferiores, por lo cual estos 6 ítems fueron eliminados de la propuesta original, al no cumplir con las puntuaciones mínimas aceptables, quedando finalmente conformado el instrumento de medición con 20 ítems (Ver Tabla 2).

**Tabla 2. Instrumento de medición de Ventaja Competitiva en el sector hotelero**

Actualmente en nuestro hotel:	
1	Ofrecemos un precio más bajo que nuestros competidores.
2	Somos considerados como un hotel único en su tipo de acuerdo a los servicios que prestamos.
3	Brindamos un servicio que nos distingue de nuestros competidores
4	Tenemos claros cuales son los tipos de clientes que atendemos.
5	Tenemos una estrategia de creación de valor para nuestros clientes que no está implementadas por ningún competidor.
6	Contamos con mejor personal que nuestros competidores
7	Poseemos una marca comercial.
8	Tenemos patentes registradas
9	Contamos con mejor reputación que los hoteles competidores.
10	Mantenemos buenas relaciones con nuestros clientes.
11	Mantenemos buenas relaciones con nuestros proveedores.
12	Conocemos bien cuál es la cultura empresarial
13	La conexión a internet para nuestros clientes es más rápida que la de nuestros competidores
14	Estamos conectados con algún sistema de distribución global

Continúa...

Nuestros clientes	
15	Pueden hacer reservaciones vía electrónica (e-mail, on-line, off-line, etc).
16	Se hospedan frecuentemente en el hotel.
17	Recomiendan los servicios de nuestro hotel.
A partir de la experiencia de nuestro personal	
18	Mejoramos los métodos de coordinación de los servicios que brindamos en el hotel.
En nuestro hotel	
19	Tenemos más clientes que nuestra competencia.
20	Tenemos más ganancias que nuestros competidores.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que la obtención del CVI solamente refleja la pertinencia de los ítems que conforman el instrumento de medición evaluado, mismos que constituyen la operacionalización de la conceptualización de la Ventaja Competitiva, así con los valores correspondientes a los 20 ítems aceptables, se calculó posteriormente el Índice de Validez Contenido (CVI) del instrumento de medición, aplicando para ello la Ecuación 2, obteniendo valores a razón de 0.800 para el método Lawshe y un valor de 0.600 para el método Tristán (ver Tabla 1), concluyendo que el instrumento de medición evaluado por siete expertos en Ventaja Competitiva, puede considerarse aceptable; por tanto, se recomienda aplicar dicho instrumento para futuras investigaciones.

## Conclusiones

A partir de lo anterior, es posible concluir que la competitividad de las entidades productivas cobra mayor relevancia a partir de la globalización, donde uno de los principales retos, incluso para las firmas orientadas a atender la actividad turística, especialmente las del sector hotelero, será el diseñar estrategias adecuadas para de análisis y gestión, en la generación de ventaja competitiva, sustentada en metodologías que combinen sus elementos endógenos (Teoría de Recursos y Capacidades) (Barney, 1991), con los factores exógenos (Porter, 1980), que permita lograr una posición superior a la de sus competidores, que permita la supervivencia, consolidación y desarrollo empresarial, repercutiendo en beneficios, resultados organizacionales y márgenes de utilidad superiores.

Si bien el tema ha sido abordado de forma parcial en distintas investigaciones en torno a las firmas de servicios de alojamiento, éste ha sido poco abordado en el contexto del sector hotelero ubicado en

la frontera norte de México, rubro que se erige como área de oportunidad para el desarrollo de futuras investigaciones, especialmente en un contexto binacional.

Es importante destacar que el diseño, construcción y validación de un instrumento de medición de la ventaja competitiva, que permitan identificar la ventaja competitiva de las firmas que conforman el sector hotelero establecido en Ciudad Juárez, Chih.; parte de los antecedentes identificados en la literatura académica disponible, concluyendo con la obtención de indicadores aceptables sobre su validez de contenido.

Al desarrollarse esta investigación en un horizonte de tiempo transversal simple, en el contexto anteriormente señalado, no es posible generalizar los resultados, además se recomienda para futuras investigaciones, aplicar el instrumento de medición para estar en condiciones de evaluar su confiabilidad, incluso adaptarlo para contextos distintos y con distintas perspectivas, coadyuvando con ello al avance del conocimiento en torno a la generación de ventaja competitiva empresarial.

## Bibliografía

- Alarcón, A. y Burnet, I. (2008). Turismo rural en Cataluña, estrategias empresariales. *Revista Internacional de Sociología*, 66(49), 141-165.
- Alarcón, A. y Muñoz, S. (2008). Medición en salud: Algunas consideraciones metodológicas. *Revista Médica de Chile*, 136(1), 125-130. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872008000100016>.
- Alvarez, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración, UNAM*, 209, 5-22.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management*, 14(9), 33-46.
- Barbosa, B. y Dominique, S. (2012). La innovación de los procesos. Diferenciación en los servicios turísticos. *Instituto Politécnico do Cávado e do Ave*, 21, 963-976.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
- Barrios, S., Urrutia, M. y Catoni, M. (2017). Validez de contenido de un banco de ítems en el área de salud del niño. *Educación Médica superior*, 31(4), 1-9.
- Chacón, S., Pérez, J., Hogado, F. y Lara, A. (2001). Evaluación de la calidad universitaria: validez de contenido. *Psicothema*, 13(2), 294-301. DOI: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72721319>.
- Chase, R., Aquilano, N. y Jacobs, R. (2009). *Diseño de productos y servicios* (12ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- De la O, M. y Flores, D. (2006). La competitividad internacional de los destinos turísticos del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. *Cuadernos de Turismo*, 17, 7-24.
- Díaz de Santos, E. (1997). *La Ventaja Competitiva*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Epetimehin, M. (2011). Achieving competitive advantage in insurance industry. The impact of marketing, innovation and creativity. *European Journal of Social Sciences*, 19(1), 18-21.
- Flores, A. (2011). Innovación incremental basada en capacidades dinámicas. Evidencia empírica en las empresas peruanas. *Journal of Business*, 3(2), 3-15.
- Gobierno del Estado de Chihuahua (2017). *Plan Estatal de Desarrollo*. Chihuahua: Gobierno del Estado de Chihuahua. Recuperado de: <http://www.chihuahua.gob.mx/planestatal/>.

- González, D. y Rodenes, M. (2008). 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. *Pensamiento y Gestión*, 25, 113-138.
- Grant, R. (1996). *Dirección Estratégica, Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México, D. F.: Mc Graw-Hill.
- Hofer, C. y Shendel, D. (1978). *Strategy Formulation-Analytical Concepts*. St. Paul: West Group.
- Lamarca, I. (2007). *Innovación y oportunidades de negocio en la empresa del siglo XXI*. Recuperado de: [http://accid.org.mialias.net/revista/ARTICLES/RCD\\_6\\_NT4CAS.pdf](http://accid.org.mialias.net/revista/ARTICLES/RCD_6_NT4CAS.pdf).
- Lawshe, C. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid.
- Martínez, C. (2009). *Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva: Cultura positiva del riesgo y reorganización estructural*. Madrid: Cuadernos de la fundación MAPFRE.
- Martínez, R., Charterina, J. y Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188. DOI:[https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60117-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60117-8).
- Máynez, A. (2011). *La transferencia de conocimiento organizacional como fuente de ventaja competitiva sostenible: modelo integrador de factores y estrategias*. Tesis Doctoral. Puebla: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Mintzberg, H., Alhstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Garnica, S. A.
- Norval, J. (1936). *La industria hotelera*. Recuperado el 15 de agosto de 2018, de <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/ajn/cap6.htm>.
- Orfila-Sintes, F. (2003). *Determinantes de los tipos de innovación tecnológica en la actividad hotelera*. Anais: XII Simposio Internacional de Turismo.
- Oster, S. y Staines, G. (2000). *Análisis moderno de la competitividad*. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.
- Pedrosa, I., Suárez, J. y García, E. (2014). Evidencias sobre la validez de contenido: avances teóricos y métodos para su estimación. *Acción psicológica*, 10(2), 3-18. DOI: <https://doi.org/10.5944/ap.10.2.11820>.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Thechniques for analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1994). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, D. F.: CECSA.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvar Business Review*, (May-June), 78-90.
- Presidencia de la República (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2014*. México: Presidencia de la República. Recuperado de: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019).



- Puerta, L. y Marín, M. (2015). *Análisis de validez de contenido de un instrumento de transferencia de tecnología*. Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/2.02.pdf>.
- Reed, R., Storrud-Barnes, S. y Jessup, L. (2012). How open innovation affectsthe drivers of competitive advantage trading the benefits of IP creation and ownership for free invention. *Management Decision*, 50(1), 58-73.
- Reich, R. (1992). *Competitiveness is a big word in DC: Just ask the VP*. Wall Street Journal .
- Ricardo, D. (1959). *Principios de economía política y tributación* (1ª ed.) México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Rodríguez, N. (1999). *La innovación clave del éxito empresarial. La gestión de la diversidad*. XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés. Logroño: Universidad La Rioja.
- Saaveda, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 33), 93-124.
- Sánchez, M. y Fajardo, M. (2004). *La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños*. I Jornadas de economía del turismo, Palma de Mallorca.
- Shapiro, B. (1988). What the Hell is Market Oriented? *Harvard Business Review*, 66(November- December), 119-125.
- Sobrinho, J. (2002). Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 17(2), 311-361.
- Suárez, F. (1994). La competitividad de las empresas. *Chile estudios públicos*, 54, 151-175.
- Teck-Yong, E. (2011). Six Sigma: insights from ortanizational innovativeness and market orientation. *International Journal of Qualiti & Reliability Management*, 28(3), 252-262. DOI:<https://doi.org/10.1108/02656711111109874>.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tristan, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en medición*, 6(1), 37-48.
- Ubeda, R. y Moslares, C. (2008). Innovando la innovación. *Boletín económico del ICE*, 2942, 27-37.
- Walsh, M., Lynch, P. y Harrington, D. (2011). A capability-based framework for tourism innovativeness. *Irish Journal of Management*, 31(1), 1-31.
- World Economic Forum. (2019). *Informe sobre la competitividad de los viajes y el turismo 2019*. Recuperado de: <https://www.translatetheweb.com/?from=en&to=es&ref=SERP&refd=www.bing.com&dl=es&rr=UC&a=https%3a%2f%2fwww.weforum.org%2freports%2fthe-travel-tourism-competitiveness-report-2019>.