

# Influencia de las percepciones y actitudes gerenciales en la oferta enoturística en pymes vitivinícolas

Lino Meraz-Ruiz\* Jose T. Olague\*\*  
Universidad Autónoma de Baja California(México)

Omar Alejandro Pérez-Cruz\*\*\*  
Universidad de Colima (México)

**Resumen:** Este artículo tiene como objetivo analizar las percepciones y actitudes de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas vinícolas y vitivinícolas del Valle de Guadalupe (México) respecto a la oferta de actividades enoturísticas, considerando que el enoturismo ha venido desarrollándose fuertemente en la zona noroeste del país a través de las rutas del vino en Baja California. Para ello, se llevó a cabo una metodología cuantitativa mediante la construcción y validación de un instrumento de medición para conocer sus niveles de confiabilidad basado en tres constructos: percepciones, actitudes y actividades de enoturismo; teniendo una muestra representativa de 64 empresas, utilizando ecuaciones estructurales con ajuste de mínimos cuadrados parciales (PLS). Como resultado se aprecia que las percepciones gerenciales están basadas competitivamente por la amenaza de nuevos competidores y nuevos productos; las actitudes con la cartera de clientes y la productividad de los empleados; y las actividades de enoturismo en catas, degustación y recorridos. Consecuentemente, esta investigación contribuye al debate científico de la organización y gestión empresarial del sector enoturístico, exponiendo una métrica específica del indicador de competitividad empresarial en PyME's.

**Palabras Clave:** Competitividad; Comportamiento gerencial; Actitudes; Percepción; Enoturismo.

## Influence of managerial perceptions and attitudes on the wine tourism offer in wine smes

**Abstract:** This article sets out to analyse the perceptions and attitudes of the managers of the wine and viticultural companies of the Guadalupe Valley (Mexico) regarding wine tourism activities, that has experienced steady growth in the northwest of the country with the wine routes in Baja California. To this end, we used quantitative methods to construct and validate a measurement instrument to gauge levels of reliability based on three premises: perceptions, attitudes and wine tourism activities. This was applied to a representative sample of 64 companies, using structural equations with partial least squares (PLS). As a result, it can be seen how managerial perceptions are competitively focused on perceived threats posed by new competitors and products, with attitudes centring on their client portfolio and employee productivity, and wine tourism activities of tastings and tours. Consequently, this research contributes to the scientific debate on the organisation and business management of the wine tourism sector, by highlighting the specific metrics of business competitiveness in SMEs.

**Keywords:** Competitiveness; Managerial behavior; Attitudes; Perception; Wine tourism.

## 1. Introducción

Los cambios constantes y la acelerada dinámica comercial del actual escenario mundial, impacta en la falta de certeza y estabilidad en los negocios, lo que ocasiona un panorama complejo para las estrategias empresariales, el cual dificulta incorporar las oportunidades que se presentan en el mercado, y que debilita con el desarrollo de la competitividad de manera sostenida.

\* Universidad Autónoma de Baja California(México); Email: lino.meraz@uabc.edu.mx; <http://orcid.org/0000000277249176>

\*\* Universidad Autónoma de Baja California(México); Email: jose.olague@uabc.edu.mx; <http://orcid.org/0000000270043124>

\*\*\* Universidad de Colima (México); Email: omar\_perez@uclm.mx; <https://orcid.org/0000000333678259>

**Cite:** Ruiz, L. M.; Olague, J. T. & Cruz, O. A. P. (2023). Influencia de las percepciones y actitudes gerenciales en la oferta enoturística en pymes vitivinícolas. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 21(1), 99-113. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2023.21.007>

Dichas oportunidades del mercado, no solo son factibles para las grandes empresas, sino que de igual manera pueden ser aprovechadas por las pequeñas y medianas empresas (PyME's). Es así, que el tema del tamaño empresarial no impide la flexibilidad y la adaptación a la complejidad económica, sino que se tiene que hacer uso de las capacidades de adaptación e incorporación de nuevas estrategias, que las ubiquen en mejores posiciones para el fortalecimiento de su competitividad (Alves, 2015).

Recientemente, el estudio de la competitividad en las PyME's ha tomado importancia, no solo por la reflexión en torno a cómo se adaptan las empresas a los escenarios inciertos, sino a la vez, por ser un aspecto de la organización empresarial que incide de manera determinante en el desarrollo económico de una región específica y, por lo tanto, en la generación de empleos y riqueza a nivel país (Díaz, 2017).

El desarrollo de las PyME's reclama que la atención en la productividad y la competitividad estén inmersas en las estrategias de negocio, de la misma forma que la innovación requiere de inversión en la gestión y transferencia de conocimientos (Pérez-Cruz, 2020). Es así, que para que estas empresas obtengan ventaja competitiva, resulta imprescindible incorporar las nuevas tecnologías en sus procesos productivos. Sin embargo, esto no es suficiente, por lo que además se requiere diseñar políticas y estrategias de formación de capital humano para desempeñar dichas estrategias, aumentar la productividad, las utilidades sobre ventas, así como las ventas en general, y por extensión, la competitividad.

En este sentido, dichas estrategias apoyadas en el capital humano, aluden a la necesidad de desarrollar capacidades organizacionales que permitan fomentar la actitud de los directivos hacia la efectividad de las estrategias empresariales, de forma tal que se adecuen para el desarrollo de las ventajas competitivas. De forma tal que la factibilidad de que una empresa alcance y mantenga sus niveles de competitividad se concentra en las ventajas competitivas que desarrolla internamente, así como en los condicionamientos externos que le brindan tanto la industria o sector, e incluso la región-país en la que se encuentra ubicada (Cabrera et al., 2011). Respecto a las PyME's, se puede decir que se han caracterizado por esfuerzos individuales e interiores de las empresas en los procesos de aprendizaje, dando como particularidad experiencias heterogéneas, enfrentando una fuerte singularidad al desaprovechar en algunas ocasiones la unión productiva, es decir, el beneficio de economías externas para acceder al conocimiento compartido, incursión a otros mercados y canales de distribución, así como nuevas técnicas de producción y venta (Núñez-Ríos et al., 2020).

Aunado a lo anterior, también es preciso destacar la importancia que conlleva el análisis de actitudes y percepciones puesto que son aspectos que se relacionan el comportamiento de compra de productos como el vino y la selección de actividades enoturísticas (Corduas et al., 2013). Las actitudes son consideradas el punto central para la investigación del comportamiento del consumidor, y por su parte, los especialistas en marketing buscan constantemente determinar, cambiar y predecir las actitudes sobre los productos, las marcas y servicios (Dodd y Gustafson, 1997). En cambio, las percepciones ejercen una fuerte influencia en la elección de un producto o marca, independientemente de los niveles de participación que este tenga, lo que asocia con las actitudes de los consumidores (Hollebeek et al., 2007). Estas variables influyen en los procesos de decisión de compra de los consumidores para los productos en general, así como para el vino y sus elementos adyacentes y complementarios (Jaeger et al., 2009).

Esta realidad de las empresas pequeñas y medianas en el contexto del Valle de Guadalupe en México es lo que motivó la presente investigación, que se planteó la siguiente problemática: ¿Constituyen las percepciones y las actitudes de los gerentes una fuente de ventaja competitiva para la configuración de la oferta de actividades enoturísticas en las PyME's del Valle de Guadalupe en México? En correspondencia, la presente investigación centró su interés en las características de las percepciones, actitudes y decisiones de oferta enoturística de los gerentes antes mencionados y finalmente analizar las relaciones causa efecto entre tales variables; contribuyendo así al cierre de brecha en el conocimiento sobre la competitividad en PyME's del turístico enológico.

El presente artículo se conformó de las secciones que se mencionan a continuación: primero se presentaron las descripciones teórica y conceptual de la revisión de la literatura del turismo enológico, la competitividad empresarial y las percepciones sobre las estrategias competitivas. Después, se desglosaron las especificaciones metodológicas y aspectos del análisis de la información. Finalmente, se describen detalladamente el análisis de los principales resultados del estudio y se exponen las conclusiones y hallazgos, así como futuras investigaciones y cuestiones relevantes para el gestión administrativa y mercadológica de las empresas.

## 2. Turismo enológico en el Valle de Guadalupe (VDG)

Los destinos del vino utilizan el turismo enológico como una estrategia de desarrollo turístico que genera valor sostenible a través de la promoción de sinergias sectoriales, siendo una estrategia para crear lazos emocionales y sociales a largo plazo con los visitantes (Hall y Mitchell, 2000). Bruwer y

Rueger-Muck (2019) agregan que esta actividad promueve efectos multiplicadores y valor sociocultural al valorizar la cultura y comunidades locales. Así, la gestión de las empresas que realizan actividades de enoturismo está influenciada por dos vertientes: la demanda y la oferta, cada una se visualizan como impulsores significativos de la industria del vino (Sigala y Robinson, 2018).

Remeñová et al. (2019) afirman que el enoturismo tiene ciertas características importantes: (1) el destino debe relacionarse con el vino, (2) la motivación de viajeros y actividades a realizar deben estar dominadas por el vino, (3) la experiencia del vino debe estar asociada con otros elementos culturales, y (4) la actividad enoturística es una herramienta mercadológica que funciona bien para la venta directa del vino en la bodega. Getz y Brown (2006) infieren que el enoturismo ha sido un punto de referencia para comparar y evaluar las mejores bodegas y destinos, es decir, cómo se gestiona un negocio de vino o destino turístico con éxito, lo que conduce al desarrollo de sistemas empresariales eficaces. El enoturismo luce como una estrategia comercial relevante que beneficia a las micro empresas en particular, las cuales apuestan por los ingresos de las ventas *in situ* (Molina et al., 2015).

De acuerdo a Arévalo (2018), para analizar una ruta del vino como sistema de calidad, se identifican los cinco siguientes subsistemas: (1) subsistema de planificación y gestión, relacionado a la organización de la misma ruta; (2) subsistema de destino, conlleva todos aquellos aspectos relacionados con el territorio y sus recursos endógenos; (3) subsistema de producción y comercialización, la cual identifica el posicionamiento del producto; (4) subsistema de servicios turísticos, esta promueve la generación de hospedaje, restauración y servicios complementarios; y, finalmente, (5) subsistema de enología, fortalece recursos humanos, experiencias, instituciones y promueve estándares para mejorar esta actividad.

Respecto a la región del Valle de Guadalupe (México), el enoturismo se encuentra en una fase de maduración que ha logrado obtener el reconocimiento como zona privilegiada para el cultivo y producción de vino. Si bien, es cierto que la cultura del vino en México sigue desarrollándose (Armenta, 2004), esta región del vino es la zona con mayor nivel productivo de vinos con el 80% o 90% de la producción de México. Este valle situado al norte del país, colindando con California en Estados Unidos; presenta una extensión territorial de 66,353 hectáreas, rodeado por el margen fluvial del arroyo Guadalupe y cerros entrecortados con cañadas y matorrales (Trejo-Pech et al., 2012).

La expansión en la Ruta del Vino de dicho valle se ha visto favorecida por la presencia de turistas que incrementan su visita cada año. De acuerdo a San Diego Red (2018), el Valle de Guadalupe está próximo a convertirse en un destino de moda en el mundo, inclusive puede obtener el reconocimiento como "*the new Napa Valley*". De acuerdo a la Secretaría de Turismo del Estado de Baja California (SECTURE, 2016), el número de visitantes que acuden al Valle de Guadalupe asciende a 750,000 visitantes al año, 32% proviene del extranjero (gasto promedio de \$2,835.60 pesos mexicanos) y 68% del interior del país (\$780.52 pesos mexicanos), teniendo como principal motivo de viaje la gastronomía, participar en tours guiados o realizar actividades al aire libre. La SECTURE anunció que ha incrementado su participación en cuanto a la afluencia de visitantes, ubicándolo en el noveno país más visitado del mundo.

El turismo alternativo como es el enoturismo prevalece como una estrategia para el incremento de la economía y progreso; sin lugar a dudas el sistema productivo vitivinícola ha permitido al desarrollo de la Ruta del Vino, actividad importante que coadyuva la generación de empleos e ingresos de los habitantes del territorio (Zárate y Barragán-Quintero, 2018). De acuerdo con Euromonitor International (2020), la producción de vino en México ha sufrido ciertos estragos a causa de la pandemia lo que ha llevado al cierre de algunas empresas, encontrando otras empresas una solución a través del *e-commerce*. Según datos de la *Mexican Wine Council* se producen 2.4 millones de cajas de vino al año, de las cuales 82% corresponden a uva de mesa, 15% a uva para la industria del vino, y 3% uva pasa, esto solo alcanza para cubrir el 30% de la demanda interna, ya que los mexicanos consumen un promedio de 9 millones de cajas. No obstante, la producción nacional de vino representa solo alrededor del 35% del consumo total, por lo que el aumento de la demanda se satisface principalmente con las importaciones, las cuales han incrementado en los últimos 10 años a 87%, mientras que el consumo doméstico sólo se elevó a 18% (Amo, 2018).

Según González (2015) en Baja California se destinan 3,326 hectáreas para cultivo de uva. Existen alrededor de 148 productores distribuidos en las ciudades de Mexicali, Tecate, Tijuana y Ensenada, quienes producen 49 diferentes variedades de uva como chardonnay, chenin blanc, sauvignon blanc, cabernet sauvignon, merlot, barbera, zinfandel, nebbiolo, tempranillo, granache, malbec, petit verdot, syrah, petite syrah, entre otros. El vino en México se percibe como una bebida alcohólica en lugar de un alimento, se considera un producto para la clase media-alta y existe preferencia por otras bebidas como la cerveza y el tequila; por lo que, tanto el sector público como privado, están diseñando estrategias que promuevan el consumo de vino y el fomento de las actividades turísticas (Ruiz, 2014).

### 3. Competitividad empresarial

Actualmente, las empresas invariablemente han estado conformadas por personas y recursos, es decir, los fondos propios y el patrimonio neto, que en su conjunto se le conoce como capital social. Este es un activo poderoso que aporta una herramienta crucial para el éxito de la empresa (Mejía de León et al., 2014; Ostrom y Ahn, 2003). La competitividad se define como la capacidad que tiene una organización para obtener y mantener ventajas comparativas que le permita lograr sus metas en un periodo de tiempo y mantener una posición competitiva en el entorno (Porter, 2009). De acuerdo con Fernández-Jardón y Martos (2016) una empresa logra ser competitiva cuando desarrolla productos y servicios cuyos costos y calidades son equiparables o superiores a los de sus competidores.

Millán y Gordon (2004) infieren que la competitividad de la empresa puede favorecerse por distintas acciones, destacando que la sinergia de conocimientos representa, por un lado, el conjunto de conocimiento que posee una organización, y por el otro, la experiencia que van adquiriendo sus integrantes; lo cual puede producir activos para incrementar la competitividad de toda la organización (Abeysekera, 2006;). En este sentido, para tener una mejor comprensión de las estrategias y el rendimiento empresarial, incluyendo las relaciones que se generan en determinadas áreas, como mecanismo para el aumento de las ventajas competitivas (Rodríguez y Cervilla, 2020); por lo que debe establecerse sobre tres dimensiones: estructurales, relacionales y cognitivas (Sulistyo y Ayuni, 2020; von Schoettler y Rezende, 2020), donde empleados como socios desempeñan un papel esencial en la puesta en marcha de estas actividades (Saltos et al., 2020).

Las tendencias más recientes en investigación en competitividad se abordan desde el aspecto de las PyME's con actividad turística (Blas-Yañez et al., 2020; Corona et al., 2020; Cruz y Velázquez, 2020; Gómez, 2020; Martínez y Padilla, 2020; Salazar et al., 2020). Específicamente las PyME's del Valle de Guadalupe (VDG), México, ya han sido abordadas en otras investigaciones; las cuales han mostrado que el sector vitivinícola continúa en crecimiento, y existe un conocimiento tácito sobre la calidad del producto y las estrategias de comercialización, por eso es necesario fortalecer las redes de colaboración entre empresas, para mejorar la afluencia de turistas y el consumo de vino mexicano (Meraz y Ruiz, 2016).

Por esta razón, estas empresas del VDG, aunque efectúen actividades y esfuerzos individualistas pueden mejorar su rentabilidad y posición, pero es mucho mejor si trabajan de manera colaborativa integrando un tejido industrial y empresarial que permita desarrollar ventajas competitivas de forma sistemática (López-Torres et al., 2016 y Ruíz y Pelegrín, 2011). De este modo, Gatto (1999) indica que las posibilidades de reconstruir y aumentar las capacidades elementales de la empresa están restringidas por los límites propios de la misma. Consecuentemente, es prioritario elaborar redes de cooperación y fortalecer los conglomerados productivos en los que se integran las PyME's, para así potenciar la generación de valor para el cliente y no solo la satisfacción de la demanda (Fernández-Jardón y Martos, 2016). De forma tal, que a partir de estos estudios pueden generarse aportes de relativa importancia, por ejemplo, el empoderamiento que tienen los destinos turísticos a través de las organizaciones para promover la participación en beneficio de intereses económicos, sociales y culturales, abarcando desde aspectos de oferta turística, hasta alimentos emblemáticos con identidad territorial.

En consecuencia, Cruz y Velázquez (2020) en su trabajo encontraron que la competitividad del sector empresarial debe estar respaldada por las políticas gubernamentales para la generación y mejoramiento de la infraestructura turística que permitan la atracción de la inversión privada, tal es el caso del turismo comunitario en Hidalgo (México).

Blas-Yañez et al. (2020) concluyen que los mismos productores rurales mediante la generación de estrategias económicas orientadas a la acumulación y conversión de capitales pueden garantizar la reproducción social de sistemas agropecuarios, tal como se presenta en la producción de pulque en el municipio de Jiquipilco (Estado de México); esto impulsa la valorización de productos agroalimentarios con identidad territorial con inserción de turismo cultural. Martínez y Padilla (2020) en un estudio realizado a gerentes de centros estéticos de salud en Cali (Colombia), afirman que la cooperación entre ofertantes del mismo servicio posibilita la innovación de productos, procesos, sistemas organizacionales, y formas de comercialización y *marketing*; estas prácticas mejoran las compañías otorgándoles ventajas superiores a los competidores, en este caso de una zona geográfica caracterizada por empresas del sector estético.

Huber y Mungaray (2016) aseguran que diversas regiones a nivel mundial crean planes, programas y otros instrumentos de mediano y largo plazo con objetivos, metas y proyectos estratégicos con la finalidad de ser más atractiva su figura empresarial, atraer inversiones y oportunidades de negocios, muchos de ellos ajustándose a los indicadores de los índices de competitividad nacional e internacional como puntos de partida. Cabe agregar que la capacidad de que una organización pueda mantener o elevar su participación en el mercado de forma sostenible dependerá de que existan alianzas económicas regionales

(Solleiro y Castañón, 2005); tema de interés para agencias de gobiernos en pro de la competitividad de los territorios (Lall, 2001; Llistery y Angelelli, 2002).

González-Torres et al. (2021) argumentan que los factores que aportan competitividad empresarial son aquellos que se relacionan con el perfil del administrador, los vínculos de colaboración con otras empresas, el conocimiento del mercado, la innovación tecnológica y gestión administrativa del negocio. De acuerdo con Bañuls (2009) la clave de la competitividad empresarial es que se asegure que conforme el tiempo avanza se deben enfrentar los retos diarios para el logro de los objetivos a corto plazo, considerando los procesos administrativos y operativos de la organización. Por consiguiente, se requieren empresas eficientes adaptadas a redes colaborativas, aptas para el aprendizaje y orientadas a mejorar su posición competitiva (Martínez et al., 2010).

Los clústeres tienen su distinción como uno de los caminos para mejorar las condiciones que exhiben las PyME's, en donde la distribución geográfica produce efectos en periodos de mayor productividad, innovación y competitividad (Ho et al., 2007; Palacios y Saavedra, 2016). Por ejemplo, en el mercado del vino cada vez más las empresas intentan desarrollar e innovar productos, hay otras empresas que intentan hacer lo mismo, pero se ven limitadas, quizá por los altos estándares de las instituciones reguladoras en los diferentes niveles, tanto regional como internacional (Font et al., 2009). A pesar de la gradual competitividad entre empresas y la globalización del mercado del vino, ha hecho que cada vez sea más difícil la sobrevivencia, y si a esto se le suma la aparición de nuevos países productores en el mercado internacional (Australia, Chile, China, Estados Unidos) donde se emplean técnicas modernas de producción y estrategias de comercialización innovadoras, se vuelve importante que se recurra a las estrategias de mayor competitividad (García et al., 2018).

#### 4. Actitud y percepción gerenciales hacia las estrategias competitivas

Gran parte de las investigaciones relacionadas con la actitud y el comportamiento se han conducido mediante la teoría de la acción razonada, la cual interviene con los antecedentes de las actitudes y las normas subjetivas que tiene que ver con el análisis del comportamiento que determina las intenciones o acciones del individuo. Esta distingue dos tipos de creencias: creencias conductuales que se supone que influyen en las actitudes hacia la conducta y las creencias normativas que constituyen los determinantes subyacentes de las normas subjetivas (Ajzen y Madden, 1986). Se presenta algo similar en el plano empresarial, en el sentido de la influencia que ejercen los administradores (a través de sus actitudes) en la toma de decisiones y el impacto que tienen en las estructuras de capital de la empresa, lo cual está relacionado con los rasgos de personalidad de los ejecutivos (Graham et al., 2013).

Los ejecutivos en ocasiones se ven influenciados a invertir más cuando la estimación racional de la productividad de la empresa está respaldada por un optimismo moderado o elevado, esto conlleva a elevar el valor de la misma empresa (Campbell et al., 2011). Sin embargo, hay evidencia de que el comportamiento de los directores de empresas se ve influenciado por las cuestiones legales a las que están sujetos para la creciente competitividad del mercado. A pesar de que el gobierno ejerce un gran peso sobre estas cuestiones, los investigadores buscan comprender los comportamientos involucrados en el desempeño de los gerentes (Forbes y Milliken, 1999). Cabe agregar que los mismos gerentes exhiben sus comportamientos personales a través del ejercicio de la discreción gerencial, ligado a los intereses entre la propiedad y el control de la corporación, cuestiones que están sujetas a las condiciones competitivas del entorno y el orgullo profesional (Hemingway y Maclagan, 2004).

Según Marine-Roing (2021) en la industria turística de cruceros en Barcelona asegura en que las actitudes y percepciones de las ventajas competitivas se relacionan con la satisfacción del turista, lo cual está fuertemente ligado a los avances tecnológicos y las nuevas formas de compra *online*, por lo que los administradores deben tomar decisiones con mayor rapidez ante los cambios del entorno. El enfoque racional-integral supone que la alta dirección puede acordar las prioridades de los objetivos, buscar a fondo alternativas y luego integrar la opción óptima en la estrategia existente. Para ello, es importante que las estructuras de objetivos de todos los responsables de nivel medio de la empresa sean completamente congruentes con la estructura de objetivos de la dirección general, es decir, cuando sus percepciones de las relaciones causa/efecto relacionadas con el objetivo son también congruentes con las de la dirección general (Guth y Macmillan, 1986).

Las decisiones estratégicas son decisiones no programables que involucran el compromiso de recursos sustanciales a nivel de la empresa. Esto tiene que ver con los estilos cognitivos de los gerentes de las organizaciones en el proceso de decisión, debido a que las características de personalidad tienen una influencia directa con el proceso de decisión. Wally y Baum (1994) presentan una serie de características mediante las

cuales se puede interpretar la ventaja competitiva en una organización: habilidad cognitiva, uso de la intuición, tolerancia al riesgo, y propensión a actuar. Yim (2013) agrega otra característica como es la edad del ejecutivo, quien asegura que conforme se tiene mayor edad las percepciones y el significado de las metas cambian.

Un trabajo del sector hotelero en España por Garrigós-Simón et al. (2007), induce que la educación (conocimiento) y la capacidad de adaptación a la globalización tiene un impacto directo con las percepciones que conllevan hacia una ventaja competitiva. Un estudio de las empresas manufactureras en Japón sustenta que el modelo de maximización está determinado por la incorporación de metas ambientales a través de certificaciones donde se toma en cuenta valores, actitudes y creencias de los administradores (Nakamura et al., 2001). Para Pierce y Delbecq (1976) la innovación juega un papel relevante, puesto que es entendido como la adopción de un proceso organizacional que representa un cambio en la estructura (conductual) de la operación de un sistema que redefine una idea nueva en la organización, pudiendo materializarse en un nuevo producto, servicio, proceso o idea.

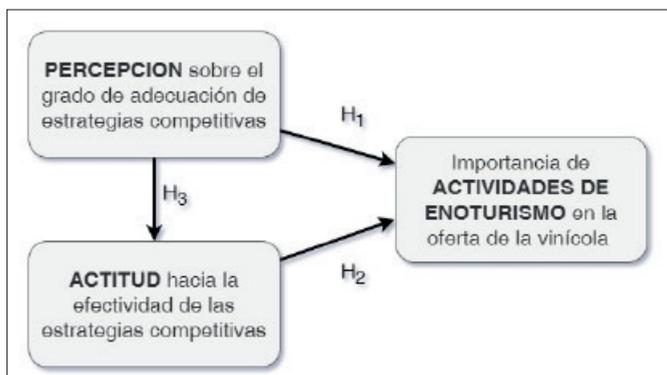
Lawler y Porter (1967) presentaron un modelo en donde la percepción de la ventaja competitiva que representa la figura del administrador es importante dependiendo el tipo de organización. No obstante, hay una dimensión de percepción del rol que se ha sugerido con frecuencia como aplicable a la mayoría de los puestos de gestión en las empresas, siendo aquel que es socialmente afectivo o empático con el otro, esto tiene un impacto favorable en el desempeño laboral gerencial. Hunt et al. (1989) argumentan que la naturaleza de la propia toma de decisión del ejecutivo tiene un alto valor, dicho de otra manera, los gerentes categorizan y etiquetan una decisión en las primeras etapas del proceso de toma de decisión, lo que influye fuertemente en las respuestas posteriores de la organización.

De acuerdo con el planteamiento de problema inicial y la revisión de literatura, este estudio se propuso como objetivos: analizar la relación existente entre las percepciones y actitudes de los gerentes (y otros tomadores de decisiones) de las empresas del VDG sobre las principales estrategias competitivas y la importancia dada a las actividades de enoturismo integradas en la oferta dirigida al turismo en la región. En función del objetivo anterior, describir aspectos estratégicos y competitivos relevantes de las empresas vitivinícolas de la zona para emitir recomendaciones gerenciales útiles en aras de mejorar la consistencia de las actuaciones llevadas a cabo por los emprendimientos dirigidos al enoturismo.

## 5. Hipótesis

En esta investigación se planteó someter a prueba tres hipótesis de trabajo que conjeturaban relaciones causales entre las variables de estudio de la siguiente manera. Las hipótesis se expresaron gráficamente tal como se muestra en la figura 1:  $H_1$ : La percepción sobre el grado de adecuación de las estrategias competitivas ante el entorno determina positivamente la importancia de las actividades de enoturismo en la oferta de la empresa;  $H_2$ : La actitud sobre la efectividad del tipo de estrategia para mejorar los resultados de la empresa determina positivamente la importancia de las actividades de enoturismo en la oferta de la empresa; y  $H_3$ : La percepción sobre el grado de adecuación de las estrategias competitivas ante el entorno determina positivamente la actitud sobre la efectividad del tipo de estrategia para mejorar los resultados de la empresa.

Figura 1: Modelo teórico de investigación



Fuente: Elaboración propia.

## 6. Metodología

El cuestionario para la obtención de la información de parte de gerentes de las empresas se integró por indicadores que partieron de las definiciones conceptuales de competitividad de diversos autores (Porter, 2009), así como del trabajo de Ruíz y Pelegrín (2011) sobre estrategias de competitividad de base enoturística. El instrumento se sometió, previo a su aplicación, al juicio de validez de expertos mediante la técnica cuantitativa propuesta originalmente por Lawshe (1975) y modificada por Tristán (2008). Participaron un total de ocho expertos de la investigación: cuatro académicos de grado doctoral y cuatro profesionales con experiencia en la industria vitivinícola. El cuestionario se sometió asimismo a una prueba piloto en una selección de empresas vinícolas y vitivinícolas del Valle de Guadalupe que permitió comprobar niveles de confiabilidad, dicha prueba incluyó la aplicación del instrumento en 17 empresas de la muestra. Ambos procesos de validación y prueba piloto permitieron asegurar la adecuación del instrumento para los fines de investigación.

Con respecto a la composición del instrumento, éste incluyó por lo menos tres constructos a medir sobre las variables de investigación. Con respecto a las estrategias competitivas se midieron percepciones y actitudes, y con respecto a las actividades de enoturismo se midió su importancia en la oferta de la empresa. La tabla 1 muestra los constructos, indicadores y escalas utilizadas.

**Tabla 1: Descripción de las variables de investigación, indicadores y escalas**

Constructos	Indicadores	Escala
PERCEPCIÓN sobre el grado de adecuación de las estrategias competitivas ante el entorno.	Amenaza de nuevos competidores	Tipo Likert (1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo)
	La amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos	
	El incremento del poder de negociación con los clientes y proveedores	
	La rivalidad con la competencia	
	El acceso a nuevos mercados	
	Satisfacer la demanda de los consumidores	
ACTITUD sobre la efectividad del tipo de estrategia para mejorar los resultados de la empresa.	Mejorar la posición de mercado	Tipo Likert (1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo)
	Cartera de clientes	
	Número de competidores	
	Ventas en general	
	Utilidad sobre las ventas	
	Ventaja sobre los competidores	
	Nivel de exportación	
	Poder de negociación con clientes y proveedores	
Importancia de las ACTIVIDADES DE ENOTURISMO en la oferta de la vinícola.	Iniciativas de negocio	Tipo Likert (1 = Nada importante, 2 = Poco importante, 3 = Importante, 4 = Muy importante y 5 = Totalmente importante)
	Productividad y desempeño de los empleados	
	Crecimiento de la empresa	
	Visitas guiadas a las instalaciones de la bodega	
	Catas dirigidas y/o concursos del vino	
	Degustación en la tienda de la bodega	
	Hospedaje en la hostelería del vino	
	Actividades de relajación como vinoterapia y enomasaaje	
Venta de platillos gastronómicos		
Oferta de otros productos comestibles (aceite de olivo, mermeladas, pan, etc.)		
Actividades al aire libre (visitas a sitios naturales, sitios para acampar, paseos a caballo, paracaídas, paseos en globo, etc.)		
Actividades relacionadas al arte y la cultura (festividades, folklore, conciertos musicales, etc.)		

**Fuente:** Elaboración propia.

El cuestionario incluyó también indicadores de clasificación de la empresa: tipo de constitución (único propietario o sociedad), tamaño (número de empleados), carácter o no familiar de su control y antigüedad. La recolección de datos se realizó a través de la administración del cuestionario por los investigadores, el cual se aplicó presencialmente en las empresas vinícolas y vitivinícolas de la región, desde agosto hasta diciembre de 2017. Del total de empresas existentes en el CDG (83) se aplicó el cuestionario a aquellas empresas que voluntariamente aceptaron responder, siendo 64 de ellas. Luego de una revisión de los cuestionarios se eliminaron 7 por estar en blanco o demasiado incompletos por lo que la muestra final quedó en 57 empresas (89.7%). Dado el tamaño de la muestra se estimó conveniente detectar y sustituir los valores perdidos en la medición de las variables de estudio utilizando la media de cada serie de acuerdo con las recomendaciones de Hair et al. (2014). No se consigna el nombre de las empresas participantes en el estudio al no contarse con autorización expresa para revelar su participación en esta investigación.

Para poner a prueba las hipótesis planteadas en el presente estudio se seleccionó como técnica principal el modelado de ecuaciones estructurales con ajuste por mínimos cuadrados parciales. A través de regresión por mínimos cuadrados parciales (*partial least squares* o PLS) se obtuvo una reducción de dimensiones del conjunto de variables identificando los componentes principales de las variables independientes que mejor explicaran la variable dependiente y sus propios indicadores principales. Dicha técnica ha sido ampliamente utilizada en estudios de comportamiento en el contexto empresarial y turístico por su capacidad de probar modelos de investigación a través de hipótesis que relacionan variables latentes (Hair et al., 2012; Henlein y Kaplan, 2004; Nunkoo y Ramkissoon, 2012). Finalmente, el proceso completo se llevó a cabo a través del uso del software SmartPLS 2.0.M3 (Ringle et al., 2014).

## 7. Resultados y principales hallazgos

La mayor parte de las empresas (N = 57) eran de control familiar (47) mientras que 10 eran controladas por socios no familiares. La muestra de empresas presentó las siguientes características. Con respecto a su tamaño: 38 fueron microempresas de 1 a 10 empleados; 12 eran pequeñas empresas de 11 a 50 empleados y 7 se clasificaban como medianas empresas de 51 a 250 empleados. La mediana de antigüedad fue de 7 años y medio de operación, siendo la más antigua de 85 años y la más reciente de menos de un año.

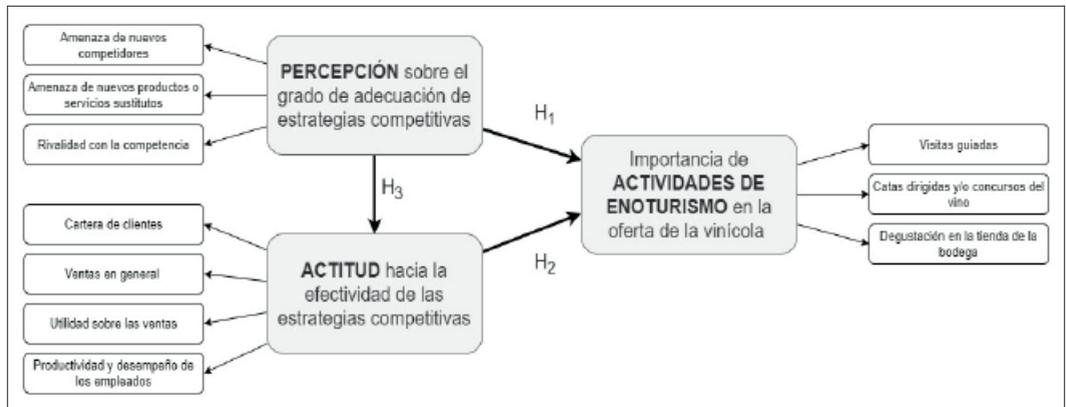
Con relación a su tipo de constitución: 14 eran sociedades anónimas de capital variable, 8 eran sociedades anónimas, 5 estaban en la categoría de sociedades anónimas de responsabilidad limitada, 2 eran sociedades cooperativas, 4 eran sociedades de producción rural (2 de ellas de responsabilidad limitada) y 1 más se clasificó como sociedad anónima de producción rural de capital variable. Cabe mencionar que 13 empresas describieron otros tipos de estructuras jurídicas mientras que 12 operaban bajo la figura de personas físicas con actividad empresarial. Diez empresas no dieron información al respecto.

Para poner a prueba las hipótesis de estudio se planteó un modelo teórico con base en la revisión de literatura presentada al inicio de este trabajo y que se mostró gráficamente en la figura 1. Los indicadores identificados de cada variable pueden observarse en la tabla 2. Así, el constructo que mide la percepción *sobre el grado de adecuación de las estrategias competitivas ante el entorno* quedó formado por la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos y la rivalidad con la competencia. Con respecto a la actitud *sobre la efectividad del tipo de estrategia para mejorar los resultados de la empresa*, quedó constituido por las estrategias centradas en: la cartera de clientes, las ventas en general, la utilidad sobre las ventas y la productividad y desempeño de los empleados. Por último, el constructo que mide *la importancia de las actividades de enoturismo en la oferta de la empresa* se integró por: las visitas guiadas, las catas dirigidas y la degustación en la tienda de la bodega. Al cargar todos los indicadores en su respectivo constructo se asumió la validez discriminante del modelo en sus indicadores los cuales tuvieron una confiabilidad aceptable (Hair et al., 2014). Para expresar gráficamente las relaciones entre las variables sujetas a contraste empírico se planteó el modelo que se observa en la figura 2, en el cual se expresan asimismo las hipótesis de investigación.

**Tabla 2: Componentes principales de los constructos**

Indicadores		Cargas		Confiabilidad
Percepción	Percepción	Actitud	Activ. Enotur.	Alfa de Cronbach
La amenaza de nuevos competidores	0.884894	0.370475	0.202179	
La amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos	0.920269	0.42002	0.178268	0.873415
La rivalidad con la competencia	0.874569	0.401516	0.160953	
<i>Actitud</i>				
La cartera de clientes	0.34137	0.765709	0.203731	
Las ventas en general	0.254789	0.845063	0.260922	0.802145
La utilidad sobre las ventas	0.352495	0.832504	0.401228	
La productividad y el desempeño de los empleados	0.417533	0.716055	0.349456	
<i>Actividades enoturísticas</i>				
Visitas guiadas a las instalaciones de la bodega	0.177386	0.298972	0.868528	
Catas dirigidas y/o concursos del vino	0.256966	0.45571	0.884249	0.876609
Degustación en la tienda de la bodega	0.126817	0.270221	0.903131	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 2: Diagrama de trayectorias del modelo propuesto**

Fuente: Elaboración propia.

Como requisito previo a la prueba de hipótesis se verificó que el modelo de medición cumpliera con los supuestos de validez convergente y validez discriminante de acuerdo con lo establecido por Hair et al. (2014). El indicador de Varianza Promedio Extraída o AVE (*Average Variance Extracted*) fue de 0.7983 para el constructo de Percepción; de 0.6263 para el constructo de Actitud y de 0.7944 para el constructo que mide la importancia de las actividades enoturísticas en la oferta de la empresa. La validez discriminante de los constructos se verificó calculando la raíz cuadrada de la AVE y observando que ésta fuese superior a las correlaciones entre las variables del modelo (Tabla 3).

**Tabla 3. Comprobación de validez discriminante de constructos**

	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$	Percepción	Actitud	Activ. Enotur
Percepción	0.7983	0.8935	1		
Actitud	0.6263	0.79145	0.44575	1	
Actividades Enoturísticas	0.7944	0.89135	0.22395	0.40465	1

Fuente: Elaboración propia.

La confiabilidad del modelo de medición se asumió dados los niveles de confiabilidad compuesta: 0.9223 para el constructo de Percepción; 0.8698 para el constructo de Actitud y 0.9206 para el de importancia de las actividades de enoturismo. Para el contraste de hipótesis se evaluó el modelo interior a través del coeficiente de determinación  $R^2$ , los coeficientes de trayectoria estandarizados, los estadísticos  $-t$  y los niveles de significancia. El resumen de dichos indicadores se presenta en las tablas 4 y 5.

**Tabla 4: Resultados significativos del modelo estructural**

	Hipótesis	Efecto	$\beta$	t	p valor
H <sub>1</sub>	Percepción Actividades Enoturísticas	+	0.054	0.6977	> 0.05
H <sub>2</sub>	Actitud Actividades Enoturísticas	+	0.380	4.16947	< 0.01
H <sub>3</sub>	Percepción Actitudes	+	0.446	6.00277	< 0.01

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5. Estadísticas finales del modelo propuesto**

Constructo	AVE	CC	R <sup>2</sup>	$\alpha$	Com.	Red.
Percepción	0.7983	0.9223	-	0.8735	0.7983	-
Actitud	0.6263	0.8698	0.1987	0.8021	0.6263	0.1139
Act. Enotur.	0.7944	0.9206	0.1661	0.8766	0.7944	0.1168

AVE = Varianza Promedio Extraída, CC = Confiabilidad Compuesta,  $\alpha$  = Coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, Com. = Comunalidad, Red. = Redundancia. Fuente: Elaboración propia.

Si bien el tamaño de la muestra (57) no permite realizar una extrapolación de los resultados al universo de empresas vinícolas y vitivinícolas de todo el VDG, la muestra estudiada si posee características definidas para tomar en cuenta al inferir información con base en los resultados descriptivos. La mayoría de las empresas son muy pequeñas, operando apenas con unas decenas de empleados a tiempo completo. Encontrar grandes empresas no es frecuente. Asimismo, la generalidad aparente está descrita por empresas sin mucha trayectoria ya que la media no superó la década de operación, con diferencias extremas muy marcadas entre empresas de gran tradición con más de ocho décadas de existencia y pequeños emprendimientos con meses o pocos años de producción. Otro aspecto interesante que ofrece un mosaico variado, son las estructuras de control y propiedad: en iguales dimensiones pudieron observarse personas físicas, que sociedades anónimas o bien sociedades cooperativas, lo cual podría dar paso a un proceso de toma de decisiones diferente, unidas por un común denominador que era el carácter familiar de las empresas, ello sin relación aparente con el tamaño o antigüedad de la misma.

A través del desarrollo del modelo de investigación y su posterior contraste empírico, cada etapa fue arrojando información que permite caracterizar la muestra bajo estudio. Se observó por ejemplo que las percepciones gerenciales están formadas por la idea de que las estrategias competitivas son adecuadas en tres situaciones: cuando hay amenaza de nuevos competidores, cuando hay amenaza de nuevos productos o sustitutos y cuando hay mucha rivalidad con la competencia. Dicho de otra manera, los tomadores y tomadoras de decisiones en la muestra parecen percibir el uso de estrategias primordialmente en función de los competidores, ya sea a nivel empresa o a nivel producto.

Por otro lado, los gerentes de las empresas entrevistados tienen actitudes muy definidas hacia las estrategias competitivas y en su opinión las más efectivas son aquellas que tienen que ver con: cartera de clientes, ventas, utilidad sobre ventas y desempeño y productividad sobre los empleados. Así pues, su actitud tendería a privilegiar el uso de su personal para mantener y captar clientela y con ello aumentar ventas y la rentabilidad de éstas. Con respecto a la importancia que dan a las actividades enoturísticas en la oferta de su empresa y éstas se centran en actividades muy básicas para aprovechar los flujos turísticos de amantes del vino: catas, degustación y recorridos. En general, las experiencias ofrecidas por las empresas del VDG siempre incluyen esta configuración de oferta.

En cuanto a las relaciones que guardan los constructos estudiados, pudieron identificarse relaciones significativas: las actitudes de los gerentes hacia la efectividad de estrategias tienen influencia sobre qué actividades de enoturismo ejecutan en sus instalaciones ( $\beta = 38\%$ ;  $p < 0.01$ ). Asimismo, y como se revisaba en la discusión teórica, las percepciones de las estrategias competitivas tienen un efecto directo y positivo sobre las actitudes que los gerentes desarrollan ( $\beta = 45\%$ ;  $p < 0.01$ ). Por otra parte, no se encontró una relación estadísticamente significativa directa entre las percepciones y la importancia de las actividades enoturísticas desarrolladas por las diferentes empresas ( $\beta = 5\%$ ;  $p > 0.05$ ). Lo cual indicaría una influencia indirecta, a través de la formación de actitudes. De acuerdo con los coeficientes de determinación obtenidos, ambas variables: actitud ( $R^2 = 20\%$ ) e importancia de las actividades enoturísticas ( $R^2 = 17\%$ ) el modelo ofrece aún mayores oportunidades de investigación para identificar otras variables relevantes en la determinación de tales constructos.

## 8. Conclusiones e implicaciones gerenciales

Aun cuando esta investigación parte de una muestra no representativa de empresas vitivinícolas del VDG, las trayectorias identificadas como significativas permiten cerrar la brecha en el conocimiento sobre enoturismo en el VDG, al describir las características de las percepciones, actitudes y decisiones de oferta enoturística de los gerentes [de las vinícolas] antes mencionados y finalmente analizar las relaciones causa efecto entre tales variables. De forma tal, que se sientan las bases para evidenciar las estrategias competitivas de los tomadores de decisiones y los problemas de competitividad presentes en la citada región, contribuyendo así, al objetivo planteado en esta investigación.

En el marco de los hallazgos encontrados, se destaca que los gerentes de las empresas estudiadas perciben que las estrategias de competitividad son adecuadas ante: la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos y la rivalidad con la competencia, tal como lo señalan los autores (Bañuls, 2009; Cabrera et al., 2011; Martínez et al., 2010). Estos resultados responden a la pregunta ¿cuáles son las percepciones de los gerentes sobre el grado de adecuación de las diferentes estrategias competitivas? Mostrando así que los gerentes perciben que las estrategias responden a la competencia turística y enológica. Estas amenazas son percibidas por los competidores, quienes tienen información cercana sobre los distintos operadores del VDG. Sin embargo, pese a que la información marca una trayectoria implícita de satisfacción de los turistas, también es factible inferir que las estrategias de competitividad son reactivas a las ofertas del mercado y poco sensibles a las demandas de los clientes.

Otro resultado fue el que se relaciona con la pregunta ¿cuáles son sus actitudes hacia la efectividad de dichas estrategias? Así, se mostró que los gerentes concuerdan con que las estrategias son efectivas sobre: cartera de clientes, ventas en general, utilidad sobre las ventas y productividad y desempeño de los empleados. De este modo, la actitud de los gerentes se orienta a estrategias de control de los costos y las utilidades, lo que se relaciona con el estudio de Núñez-Ríos et al. (2020) en el cual se destaca el valor de las actitudes y aptitudes del gerente de una empresa como el elemento necesario para apoyar la gestión del capital humano y la identificación de relaciones conflictivas dentro y fuera de la organización para proponer soluciones basadas en la interacción de todos los miembros y partes que conforman el entorno de las PyME's, lo puede propiciar el aumento de la competitividad en tejidos empresariales de turismo enológico (Ho et al., 2007; Ruiz y Pelegrín, 2011; Remeñová et al., 2019).

El siguiente hallazgo se relaciona con la tercera pregunta respecto a los componentes de la oferta enoturística, los cuales fueron: visitas guiadas, catas dirigidas y/o concursos del vino y degustación en la tienda o bodega.

Por su parte la cuarta pregunta sobre la existencia de una relación entre las percepciones y actitudes antes mencionadas y la configuración de la oferta de actividades enoturísticas en sus empresas; se encontró que las actitudes hacia la efectividad de las estrategias competitivas SÍ determinan la oferta enoturística y la percepción sobre lo adecuado de las estrategias SÍ determina las actitudes hacia la efectividad de las estrategias competitivas. Sin embargo, la percepción sobre lo adecuado de las estrategias NO determina la oferta enoturística de la vinícola. Esto se refuerza con los resultados de la primera pregunta, la cual encontró que los gerentes perciben las estrategias de manera reactiva, ante rivalidades competitivas o ante la presencia de nuevos competidores y/o productos. Por lo cual, se abre una brecha de oportunidad para las empresas, con la implementación de oferta turística complementaria, orientada a las comunidades aledañas, las poblaciones originarias y al entorno natural en general, agregando valor a la experiencia enológica del VDG.

La contribución de esta investigación, se dio en el debate científico de la organización y gestión empresarial del sector turístico. Empíricamente mostró una métrica específica del indicador de competitividad empresarial en este sector; el cual, a la par de indicadores como cartera de clientes, ventas, utilidades sobre ventas y desempeño y productividad sobre los empleados, proporcionan información relevante para la generación de valor para el cliente en la región del VDG. Estas implicaciones teórico-prácticas tienen una constante en otros estudios citados en este artículo (Bruwer y Rueger-Muck, 2019; Marine-Roig, 2021; Sigala y Robinson, 2018; Wu y Cesaretti, 2019) que infieren en profundizar más en temas ligados con el conocimiento del consumidor y empleados de la empresa en beneficio de generar más información útil para la toma de decisiones de los empresarios, ya que son quienes deciden la estrategia de la empresa y cambios en el modelo de negocio. También hay que tener en cuenta que la competencia es una de las mayores amenazas para todas las empresas de la zona, por lo que es preciso tener información actual del mercado, puesto que ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años, así como el número de empresas en la industria.

Como futuras líneas de investigación se resalta la prioridad de fortalecer las redes de cooperación y establecer clústeres regionales para integrar a las PyME's; lo que agregaría valor para el cliente y no solo buscaría satisfacer la demanda actual de servicios y productos vinícolas. Dichas líneas futuras de investigación también deberían integrar las prácticas de viticultura, lo que potencian los procesos y la tecnología aplicada, estudiando así, la mejora continua de las empresas para comprender más sobre el mantenimiento de la competitividad regional. De acuerdo con Hollebeek et al. (2007) y Meraz y Ruiz (2016) se sugiere realizar estudios en otras regiones vitivinícolas del viejo y nuevo mundo del vino para establecer comparativos e identificar estrategias que otras empresas realizan, así como casos de éxito que puedan ser de utilidad para la administración, gestión y marketing de las empresas dedicadas al cultivo y venta de vino; y que además pueda adaptarse de mejor manera a los tiempos actuales de pandemia Gonzalez-Torres et al. (2021).

Finalmente es prioritario que los tomadores de decisiones de la región hagan conciencia de la forma en que están gestionando sus estrategias competitivas, debido a que las estrategias reactivas, ponen en riesgo la continuidad de las experiencias turísticas. De forma tal, que se mantenga el VDG como destino turístico, siempre y cuando se fortalezca la cadena de valor de la competitividad turística. Aun cuando esta investigación parte de una muestra no representativa de empresas vitivinícolas del VDG, las trayectorias identificadas como significativas sientan las bases para evidenciar las percepciones sobre las estrategias competitivas de los tomadores de decisiones y los problemas de competitividad presentes en la citada región, con el objetivo de contribuir a la mejora continua hacia la competitividad empresarial, de este reconocido destino de turístico enológico.

## Bibliografía

- Abeysekera, I. 2006. The project of intellectual capital disclosure: researching the research. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 61-77.
- Ajzen, I. y Madden, T. J. 1986. Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 253-474.
- Alves, S. 2015. Hacia una competitividad de medición turismo sostenible modelo para municipios: evidencia empírica de Brasil. *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 13(6), 1337-1353. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2015.13.093>

- Amo, J. 2018. El mercado del vino en México. ICEX España Exportación e Inversiones, México.
- Armenta, R. A. 2004. Estrategias de mercado en la industria vitivinícola del noroeste de México. *Región y Sociedad*, 16(31).
- Bañuls, A. L. 2009. El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas. *Cuadernos de Turismo*, 24, 53-64.
- Blas-Yañez, S., Thomé-Ortiz, H., Espinoza-Ortega, A. y Vizcarra-Bordi, I. 2020. Turismo agroalimentario y bienes de capital: el caso de los productores de pulque en el altiplano central mexicano. *Turismo y Sociedad*, 27(julio-diciembre), 127-143.
- Bruwer, J. y Rueger-Muck, E. 2019. Wine tourism and hedonic experience: A motivation-based experimental view. *Tourism and Hospitality Research*, 19(4), 488-502.
- Cabrera, A., López, P. y Ramírez, C. 2011. La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. *Documentos de Investigación*, 4, 8-54.
- Campbell, T. C., Gallmeyer, M., Johnson, S. A., Rutherford, J. y Stanley, B. W. 2011. CEO optimism and forced turnover. *Journal of Financial Economics*, 101, 695-712.
- Corduas, M., Cinquanta, L. y Ievoli, C. 2013. The importance of wine attributes for purchase decision: A study of Italian consumers' perception. *Food Quality and Preference*, 28, 207-418.
- Corona, L., Peinado, N. I. y Camacho, G. 2020. Capital social en la Ruta del Pacífico mexicano ante la crisis del sector de cruceros turísticos, periodo 2010-2014. *Kalpana - Revista de Investigación*, (19), 69-93.
- Cruz, E. y Velázquez, J. A. 2020. Las tendencias del desarrollo turístico: entre el fortalecimiento del sector privado y el desarrollo del turismo comunitario en el estado de Hidalgo. *Intersticios Sociales*, 19(marzo-agosto), 165-189.
- Díaz Castellanos, G. O. 2017. Turismo y desarrollo local. *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 15(2), 333-340. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2017.15.021>
- Dodd, T. H. y Gustafson, W. 1997. Product, environmental, and service attributes that influence consumer attitudes and purchases at wineries. *Journal of Food Products Marketing*, 4(3), 41-59.
- Euromonitor International 2020. Wine in Mexico. Euromonitor International, London.
- Fernández-Jardón, C. M. y Martos, M. S. 2016. Capital intelectual y ventajas competitivas en pymes basadas en recursos naturales de Latinoamérica. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(60), 117-132.
- Font, I., Gudiño, P. y Sánchez, A. 2009. La industria vinícola mexicana y las políticas agroindustriales: panorama general. *Revista REDPOL*, (2), 1-30.
- Forbes, D. P. y Milliken, F. J. 1999. Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.
- Garrigós-Simón, F. J., Palacios-Marqués, D. y Narangajavana, Y. 2007. Improving the perceptions of hotel managers. *Annals of Tourism Research*, 35(2), 359-380.
- Gatto, F. 1999. Desafíos competitivos del MERCOSUR a las pequeñas y medianas empresas industriales. *Revista de la CEPAL*, (68), 61-77.
- Gómez, C. A. 2020. Capital social y turismo, alternativas reales de desarrollo local: el caso de Michoacán. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (265).
- González, S. 2015. Cadena de valor económico del vino de Baja California, México. *Estudios Fronterizos*, 16(32), 163-193.
- Gonzalez-Torres, T., Rodríguez-Sánchez, J. L. y Pelechano-Barahona, E. 2021. Managing relationships in the tourism supply chain to overcome epidemic outbreaks: The case of COVID-19 and the hospitality industry in Spain. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102733.
- Graham, J. R., Harvey, C. R. y Puri, M. 2013. Managerial attitudes and corporate actions. *Journal of Financial Economics*, 109, 103-121.
- Guth, W. D. y Macmillan, I. C. 1986. Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7, 313-327.
- Hall, C. M. y Mitchell, R. 2000. Wine tourism in the Mediterranean: A tool for restructuring and development. *Thunderbird International Business Review*, 42(4), 445-465.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L. y Kuppelwieser, V. G. 2014. Partial least squares equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. 2012. Partial least squares: The better approach to structural equation modeling? *Long Range Planning*, 45(5-6), 312-319.
- Hemingway, C. A. y MacLagan, P. W. 2004. Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50, 33-44.

- Henlein, M. y Kaplan, A. M. 2004. A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding Statistics*, 3(4), 283-297.
- Ho, C. T. B., Koh, S. L., Karaev, A. y Szamosi, L. T. 2007. The cluster approach and SME competitiveness: a review. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(7), 818-835.
- Hollebeek, L. D., Jaeger, S. R., Brodie, R. J. y Balemi, A. 2007. The influence of involvement on purchase intention for new world wine. *Food Quality and Preference*, 18, 1033-1049.
- Huber, G. y Mungaray, A. 2017. Los índices de competitividad en México. *Gestión y Política Pública*, 26(1), 167-218.
- Hunt, R. G., Krzystofiak, F. J., Meindl, J. R. y Yousry, A. M. 1989. Cognitive style and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 436-453.
- Lall, S. (2001). Competitiveness indices and developing countries: an economic evaluation of the global competitiveness report. *World Development*, 29(9), 1501-1525.
- Lawler, E. E. y Porter, L. W. 1967. Antecedent attitudes of effective managerial performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, 122-142.
- Lawshe, C. H. A. 1975. A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(12), 563-575.
- Llisteri, J. J. y Angelelli, P. 2002. Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.
- López-Torres, G. C., Guzmán, G. M., Castro, S. Y. P. y Ramírez, R. G. 2016. Colaboración y actividades de innovación en Pymes. *Contaduría y Administración*, 61(3), 568-581.
- Marine-Roig, E. 2021. Measuring online destination image, satisfaction, and loyalty: Evidence from Barcelona Districts. *Tourism and Hospitality*, 21(1), 62-78.
- Martínez, R., Charterina, A. 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.
- Martínez, J. y Padilla, L. 2020. Innovación organizacional y competitividad empresarial en centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 120-132.
- Mejía de León, Y., Rodríguez, M. D. L. L. y Hernández, A. 2014. Importancia estratégica del capital intelectual en la Industria Manufacturera de la región sureste del Estado de Coahuila, México. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 7(4), 93-106.
- Meraz, L. y Ruiz, A. V. 2016. El enoturismo de Baja California, México: Un análisis de su oferta y comparación con la región vitivinícola de La Rioja, España. *Investigaciones Turísticas*, 12, 73-98.
- Millán, R. y Gordon, S. 2004. Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas. *Revista Mexicana de Sociología*, 66(4), 711-747.
- Molina, A., Gómez, M., González-Díaz, B. y Esteban, Á. 2015. Market segmentation in wine tourism: strategies for wineries and destinations in Spain. *Journal of Wine Research*, 26(3), 192-224.
- Nakamura, M., Takahashi, T. y Vertinsky, I. 2001. Why Japanese firms choose to certify: A study of managerial responses to environmental issues. *Journal of Environmental Economics and Management*, 42, 23-52.
- Nunkoo, R. y Ramkissoon, H. 2012. Power, trust, social exchange and community support. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 997-1023.
- Núñez-Ríos, J. E., Soto-Pérez, M., Sánchez-García, J. Y. y Rojas, O. G. 2020. A systemic approach to self-management in SMEs. Case: Mexican lodging organizations. *International Journal of Business Innovation and Research*, 22(4), 585-605.
- Ostrom, E. y Ahn, T. K. 2003. Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. *Revista Mexicana de Sociología*, 65(1), 155-233.
- Palacios, P. D. y Saavedra, M. L. 2016. El desempeño exportador y la innovación como una estrategia de crecimiento para la PYME en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 11(2), 21-38.
- Pérez-Cruz, O. A. 2020. Innovation and technology transfer in enterprise sectors of México. *Tec Empresarial*, 15(1), 20-35. <https://doi.org/10.18845/te.v15i1.5391>
- Pierce, J. L. y Delbecq, A. L. 1976. Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Review*, 2(1), 27-37.
- Porter, M. 2009. Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Pirámide, Madrid.
- Remeñová, K., Skorková, Z. y Jankelová, N. 2019. Wine tourism as an increasingly valuable renew stream of a winery's business model. *Economics of Agriculture*, 66(1), 23-34.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M. y Schlittgen, R. 2014. Genetic algorithm segmentation in partial least squares structural equation modeling. *OR Spectrum*, 36(1), 251-276.

- Rodríguez, M. y Cervilla, M. A. 2020. Asociatividad empresarial y fuentes de capital social. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 30(77), 107-122.
- Ruiz, W. 2014. Elementos para un diagnóstico de la viticultura en México. *Revista de Economía*, 31(83) 9-50.
- Ruiz, A. y Pelegrín, J. (2011). Estrategias empresariales seguidas de enoturismo enológico: Análisis de casos prácticos españoles. En Flavian, C. y Fandos, C. (eds), *Turismo gastronómico: Estrategias y experiencias de éxito* (pp. 119-190). Zaragoza: Una Norma Española.
- Salazar, B. R., González, A. y Macias, A. R. 2020. El turismo cultural y sus construcciones sociales como contribución a la gestión sostenible de destinos turísticos. *Rosa Dos Ventos*, 12(2), 406-428.
- Salto, A. C. L., Cruz, J. G. S. y Meza, R. M. L. 2020. La responsabilidad social empresarial en el contexto del capital humano de las empresas bananeras de la provincia de Los Ríos-Ecuador. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 24(101), 51-57.
- San Diego Red 2018. El Valle de Guadalupe ya sustituyó a Napa en California: Venue Report. Disponible en: <https://www.sandiegored.com/es/noticias/180978/Valle-de-Guadalupe-es-el-segundo-mejor-destino-del-mundo-para-tomar-vino> Acceso el 13/09/2020
- Sigala, M. y Robinson, R. N. 2018. Management and marketing of wine tourism business: theory, practice, and cases. Springer, Adelaide.
- Secretaría de Turismo del Estado de Baja California 2016. Perfil del visitante Ruta del Vino. Ensenada, B.C. Gobierno del Estado de Baja California.
- Solleiro, J. L. y Castañón, R. 2005. Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 25(9), 1059-1070.
- Sulistyo, H. y Ayuni, S. 2020. Ventajas competitivas de las PYME: el papel de la capacidad de innovación, orientación empresarial, y capital social. *Contaduría y Administración*, 65(1).
- Trejo-Pech, C. O., Arellano-Sada, R., Coelho, A. M. y Weldon, R. N. 2012. Is the Baja California, Mexico, wine industry a cluster? *American Journal of Agricultural Economics*, 94(2), 569-575.
- Tristán, A. 2008. Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en Medición*, 6(1), 37-48.
- von Schoettler, W. V. y Rezende, A. 2020. Teoría y práctica del capital social en el Ecuador. La inversión social privada en "cajas de ahorro" indígena. *Qualitas: Revista Electrónica*, 20(3), 99-120.
- Wally, S. y Baum, J.R. 1994. Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 37(4), 932-956.
- Wu, J. y Cesaretti, S. 2019. Characteristics of business models, business diversification and price segmentation strategies of wineries in the Wine Route of Baja California, Mexico. *International Journal of Business Administration*, 10(2), 147-157.
- Yim, S. 2013. The acquisitiveness of youth: CEO age and acquisition behavior. *Journal of Financial Economics*, 108(1), 250-273.
- Zárate, R. y Barragán-Quintero, R. V. 2018. Desarrollo de la oferta turística en la ruta del vino de Baja California (México). *SOTAVENTO MBA*, (31), 80-90.

Recibido: 22/12/2020  
 Reenviado: 09/12/2021  
 Aceptado: 19/01/2022  
 Sometido a evaluación por pares anónimos