

Orientación emprendedora, gestión de la calidad total y desempeño del sector hotelero de Baja California: un estudio cuantitativo

Entrepreneurial orientation, total quality management and performance in the hotel sector of Baja California: a quantitative study

Manuel Alejandro Ibarra Cisneros*¹, Juan Benito Vela Reyna¹, Eric Israel Ríos Nequis¹

¹Facultad de Ciencias Administrativas, Campus Mexicali, Universidad Autónoma de Baja California. Bulevar Río Nuevo s/n, colonia Agualeguas, C.P. 21330. Mexicali, Baja California. 6865823334. manuel_ibarra@uabc.edu.mx

*Autor de correspondencia

Resumen

El artículo tiene como finalidad analizar la relación entre la orientación emprendedora (OE) y el desempeño del sector hotelero en el estado de Baja California, así como el efecto mediador que tiene la gestión de la calidad total (GCT). El estudio adopta un enfoque cuantitativo, explicativo, de corte transversal, utilizando como técnica estadística el modelo de ecuaciones estructurales por medio de mínimos cuadrados parciales, aplicado a 94 hoteles de tres y más estrellas del estado durante el año 2020. Los resultados indican que la OE influye en un mejor desempeño de los hoteles, y la GCT ejerce un efecto de mediación sobre dicha relación. Se concluye que una filosofía basada en la satisfacción del cliente, la innovación y la mejora continua de la calidad permite a los hoteles mejorar su estado y competitividad. La principal limitación del estudio fue su carácter transversal y no longitudinal.

Palabras clave: Orientación; calidad; desempeño; hoteles.

Abstract

The article aims to analyze the relationship between entrepreneurial orientation and performance of the hotel sector in the state of Baja California, Mexico, and the mediating effect of total quality management. The study adopts a quantitative, explanatory, cross-sectional approach, using the structural equation model through partial least squares as a statistical technique, applied to 94 hotels with three and more stars in the state during 2020. The results indicate that entrepreneurial orientation influences hotel performance, and that total quality management has a mediating effect on this relationship. It is concluded that a philosophy based on customer satisfaction, innovation, and continuous improvement of quality allows hotels to improve their status and competitiveness. The main limitation of the study was its cross-sectional nature.

Keywords: Orientation; quality; performance; hotels.

Recibido: 19 de abril de 2021

Aceptado: 25 de agosto de 2021

Publicado: 12 de enero de 2022

Cómo citar: Ibarra Cisneros, M. A., Vela Reyna, J. B., & Ríos Nequis, E. I. (2022). Orientación emprendedora, gestión de la calidad total y desempeño del sector hotelero de Baja California: un estudio cuantitativo. *Acta Universitaria* 32, e3206. doi: <http://doi.org/10.15174/au.2022.3206>

Introducción

El sector hotelero se caracteriza por estar diseñado bajo un enfoque de satisfacción total de las necesidades del cliente, lo que deriva en que los hoteles busquen diversos mecanismos para incrementar el nivel de ocupación de sus habitaciones, lo que a su vez se traduce en mayores ingresos, mejor reputación y prestigio y una imagen de marca de alto valor. A esto se le conoce comúnmente como desempeño. Existen diversos mecanismos para mejorar el desempeño de los hoteles. Uno de ellos es la implementación de orientaciones estratégicas, las cuales, según Hakala (2010), son una serie de procesos, actividades y prácticas de liderazgo que permiten a las empresas tener un desempeño positivo satisfaciendo las necesidades del cliente. Entre las diferentes orientaciones estratégicas que se implementan se encuentra la orientación emprendedora (OE), la cual se puede definir como la capacidad de las organizaciones para realizar cualquier actividad que promueva la innovación, asumiendo riesgos y ejecutando acciones por primera vez para ingresar a nuevos mercados (Ibarra-Cisneros *et al.*, 2021). El estudio de la OE ha sido enriquecido en las últimas tres décadas con relevantes contribuciones sobre su efecto en toda clase de organizaciones (Basco *et al.*, 2020; Hernández-Perlins *et al.*, 2020; Sellappan & Shanmugam, 2020).

El origen de la OE tiene sus inicios principalmente en la década de los años ochenta, cuando diversos investigadores empiezan hacer referencia a las empresas emprendedoras. Estas se comienzan a definir como aquellas que innovan con sus productos, proponen innovaciones proactivas y se arriesgan con sus emprendimientos con el objetivo final de obtener ventajas sobre la competencia. A partir de esta visión comenzó la redefinición de la OE y se conceptualizó como aquellas empresas que son innovadoras tanto en sus productos como en sus procesos; son proactivas, es decir, son los primeros en tomar decisiones respecto a la competencia; y toman el riesgo buscando una mayor rentabilidad, aunque eso puede tener resultados inciertos, incluso afrontando grandes pérdidas (Eshima & Anderson, 2016; Hernández-Perlins *et al.*, 2020).

Para Wales *et al.* (2020), la OE se manifiesta como un atributo organizacional donde confluyen la alta gerencia, la configuración organizacional e iniciativas de nuevos ingresos. Por su parte, Dos Santos & Vieira (2018) señalan que la OE es un camino que toman los emprendedores para crear una nueva empresa, producto o servicio, mientras que Jalilvand *et al.* (2018) definen a la OE en el sector hotelero "como los procesos, prácticas, métodos, filosofía operativa y estilos de toma de decisiones que los ejecutivos de alto nivel utilizan en sus esfuerzos por administrar sus hoteles de manera empresarial".

Respecto a los tres elementos en los que se estructura la OE, el primer elemento es la innovación, la cual se define como la tendencia de las organizaciones para apoyar nuevas ideas que pueden conducir a nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (Anjani & Yasa, 2019). En el caso de la industria hotelera, la innovación se encuentra en las estrategias, liderazgo, servicios y uso de diversas tecnologías (Tajeddini, 2010). El segundo elemento es la proactividad, el cual consiste en aquellas estrategias para anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes; además, dichas estrategias tienen por objetivo generar nuevas oportunidades de negocio (Hernández-Perlins *et al.*, 2020). Aquí se destacan las actividades de los hoteles por encontrar nuevos nichos de mercado, servicios únicos y una mejor relación con el cliente, lo que les permite ser más competitivos (Rigtering *et al.*, 2017). Por su parte, el elemento tomar riesgo consiste en que las organizaciones no temen ingresar a nuevos mercados a pesar de la incertidumbre del resultado, así como tampoco temen utilizar gran cantidad de recursos para realizar su estrategia de negocios (Uchenna *et al.*, 2019), pero si tienen éxito, lograrán una ventaja competitiva. De manera conjunta, estos tres elementos forman la OE de una organización, este tipo de empresas se diferencian de aquellas con una orientación tradicional, dando como resultado la obtención de mejores resultados financieros, prestigio y participación de mercado. Sin embargo, hay que tener en claro que la OE se comporta de manera diferente dependiendo del contexto, por lo que no siempre se debe esperar que todos los elementos mencionados tengan el mismo efecto (Njoroge *et al.*, 2020).

Las investigaciones desarrolladas hasta el momento han encontrado resultados heterogéneos respecto a la influencia que tiene la OE sobre el Desempeño de la organización como lo plantea la teoría. Varios estudios han confirmado la relación positiva entre OE y Desempeño (Akbar *et al.*, 2020; Choi & Williams, 2016; Dadzie *et al.*, 2021; Kocak *et al.*, 2017; Lee *et al.*, 2019; Martin & Javalgi, 2016; Sellappan & Shanmugam, 2020). En la medida en que las empresas implementen una estrategia emprendedora, estas experimentarán un mejor desempeño medido, ya sea de forma cuantitativa o cualitativa. Esto sería desde una perspectiva unidimensional; es decir, OE se analiza como una sola variable de segundo orden (Hernández-Perlines, 2016). Por el contrario, existen otros estudios que prefieren tratar el tema de la OE desde una visión multidimensional, en la que se analiza cada uno de sus elementos por separado (Njoroge *et al.*, 2020). Al respecto, Lechner & Gudmundsson (2014) y Rezaei & Ortt (2018) encontraron que las variables innovación y proactividad se relacionan positivamente con el desempeño de las empresas. Sin embargo, existió una relación negativa con tomar el riesgo, lo que se interpreta como a mayor toma de riesgo existe una disminución del desempeño de la empresa. Este hallazgo es muy significativo porque indica que no siempre todas las variables que componen la OE actúan en el mismo sentido, en parte, debido al contexto en el que se desenvuelven las organizaciones.

A diferencia del hallazgo anterior, tomar riesgos tiene un nivel de influencia menor, pero positiva, como lo indican Putniņš & Sauka (2020). Incluso se puede presentar la no existencia de asociación entre las variables de estudio OE y Desempeño (Onwe *et al.*, 2020; Soomro & Shah, 2020). Por su parte, Hernández-Perlines (2016) demuestra que la OE se asocia positivamente al desempeño del sector hotelero; la variable innovación es la de mayor grado de influencia, mientras que proactividad es la menor. Este resultado es similar al de Fadda (2018), también para el sector hotelero. Estas evidencias muestran cómo la OE y sus dimensiones impactan positivamente en el desempeño de las organizaciones, pero matizando el impacto según la dimensión.

Por otra parte, la gestión de calidad total (GCT) es una filosofía que se ha venido implementando de manera masiva -particularmente en las últimas tres décadas- como resultado de la alta competencia entre las organizaciones, lo que las ha llevado a orientarse hacia el cliente principalmente.

Si bien los antecedentes de la GCT se remontan a la implementación de la filosofía de la mejora continua, también llamada Kaizen dentro de las organizaciones en Japón, la mejora continua ha sido abordada desde un punto de vista organizacional y gerencial principalmente en occidente, haciendo de ella en la actualidad un elemento de la GCT, pero que en su momento fue el comienzo de GCT (Suárez & Miguel, 2008; Suárez-Barraza & Ablanedo-Rosas, 2014). Por esta razón, la GCT busca analizar cómo perfeccionar los procesos técnicos y administrativos para mejorar los métodos de trabajo (Suárez & Miguel, 2008) de manera radical (Alvarado & Pumisacho, 2017) y que lleven a una mayor satisfacción del cliente (Williams Jr. *et al.*, 2019).

En el sector hotelero, la implementación de la GCT comenzó particularmente en los años noventa, cuando este sector decidió madurar sus procesos de calidad (Al-Ababneh, 2021). Aunque en un principio a los procesos de mejora continua y calidad total se les dio el nombre de aseguramiento de la calidad (Hussain & Khan, 2020), posteriormente se diseñó el proceso de gestión de calidad en el servicio (SERVQUAL por sus siglas en inglés) (Borkar & Koranne, 2014) basado en la filosofía de kaizen como un elemento de la GCT (Oltean & Gabor, 2020).

Entre los diferentes conceptos de GCT, Alsughayir (2016) lo define como "la gestión de toda la empresa para que sobresalga en sus productos y servicios que son importantes para el cliente". Por su parte, Zairi (2013) menciona que GCT es la combinación del proceso socio técnico para hacer las cosas correctas, desde la primera vez y con la viabilidad económica en cada etapa de cada proceso.

Referente a la calidad, Mehralian *et al.* (2017) enfatizan que esta se debe llevar a cabo en cada proceso de la organización, lo que dará como resultado una mejor calidad "final" hacia el cliente. Cuando se habla de cliente, no solamente se incluye al consumidor final, sino también a los miembros de la organización, razón por la cual los procesos de calidad buscan que los empleados sean beneficiados por dichos procesos; ya sea mediante la implementación de mejores políticas salariales, incentivos, seguridad, sanidad o ambiente de trabajo. Es decir, GCT se implementa con un enfoque integral.

Esto concuerda con lo señalado por Molina-Azorín *et al.* (2009), quienes refieren que las empresas que implementan GCT se centran en generar un valor agregado al cliente a través de la mejora de la eficiencia de los procesos. Ese valor agregado llevará posteriormente a evidenciarse en un mejor desempeño (Wang *et al.*, 2012). La importancia de implementar GCT al ser aceptada como un proceso de gestión es que permite hacer frente a los cambios en el mercado de manera más eficiente y centrarse en la calidad de los servicios (Venkatraman, 2007), dejando en un plano secundario aquellos procesos que no generen valor al cliente. Asimismo, Larrán *et al.* (2016) señalan que "G.C.T. difunde ciertos valores, comportamientos y métodos de trabajo basándose en la integridad, el compromiso, la honestidad, la apertura, el respeto, la participación, la membresía y la capacidad de su eje para satisfacer las necesidades de los diferentes interesados".

La GCT impacta en todas las áreas de la organización; sin embargo, su análisis se divide en cuatro grandes divisiones (Sik & Jung, 2014), que son planeación estratégica, enfoque al cliente, gestión de procesos y gestión de recursos humanos. Existen otras divisiones, aunque esta se considera la más utilizada en el mundo académico. Respecto a la primera, de acuerdo con Bounds *et al.* (1994), la planeación estratégica es el proceso para formular e implementar estrategias para ofrecer valor a los clientes. Estas estrategias deben ir siempre encaminadas a satisfacer las necesidades del cliente, quien es el centro de toda estrategia. Para llevar a cabo esto, es necesario que las organizaciones desarrollen procesos formales de planificación, los cuales son un requisito previo de los modelos de calidad (Tari, 2011). Por su parte, el enfoque en el cliente consiste en "poner como prioridad las necesidades y requisitos de los clientes en las decisiones que la organización lleva a cabo y generar una cultura centrada en el cliente" (Sit *et al.*, 2009). Para lograr esto es muy importante el monitoreo constante del cliente no solo en el proceso de venta de un producto o servicio sino también en el periodo de postventa. La gestión de procesos tiene por objetivo mejorar la eficiencia al evaluar riesgos y consecuencias de todos los actores clave en la organización (Tari, 2011). Además, la gestión de procesos permite que el conocimiento de cada trabajador sea difundido en la organización, lo que creará una filosofía sustentada en la calidad respaldada por todos dentro de ella. La gestión de recursos humanos se refiere a aquellas "políticas y prácticas que se necesitan para llevar a cabo los aspectos de recursos humanos de un puesto de gestión; donde se incluye los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, entre otros" (Dessler, 2000). En este tipo de gestión, la capacitación es esencial para el logro de la calidad, ya que si se aumentan los conocimientos y capacidades de los trabajadores, el resultado será realizar sus actividades de manera más eficiente y eficaz (Tari, 2011).

Como se puede observar, la GCT, a través de sus cuatro áreas de gestión, permite que las organizaciones modifiquen, creen y consoliden sus procesos encaminados en mejorar la calidad y satisfacer las necesidades del cliente, para lo cual se requiere desarrollar una filosofía entorno a la calidad que debe ser aceptada e incorporada por cada uno de los miembros de la organización.

Finalmente, se han establecido diversos factores críticos de éxito de la GCT, los cuales son la orientación al cliente, el liderazgo, la mejora continua, la formación y la gestión de procesos (Amin *et al.*, 2017). Estos permiten que las organizaciones logren cumplir con sus objetivos, entre ellos, la satisfacción total del cliente. Para el caso del sector hotelero se han identificado como los principales factores críticos de éxito la satisfacción de los empleados, el liderazgo, la gestión de procesos y operaciones, la mejora continua, el aprendizaje, el enfoque en el cliente y el compromiso organizacional (Al-Shourah & Al-Shourah, 2020).

Por otra parte, se ha generado una gran cantidad de investigaciones sobre el impacto que GCT tiene en las organizaciones (Al-Ababneh, 2021; Bagodi *et al.*, 2021; Do *et al.*, 2021; Hilman *et al.*, 2019; Mehralian *et al.*, 2017), principalmente sobre su desempeño financiero y no financiero (Alshourah, 2021; Hilman *et al.*, 2019; Liu *et al.*, 2020; Mehralian *et al.*, 2017; Waheed, 2020), incluyendo el sector hotelero (Bazazo *et al.*, 2017b; Iqbal *et al.*, 2017; Khan *et al.*, 2020; Oltean & Gabor, 2020; Pham, 2020; Sunil *et al.*, 2021; Wang *et al.*, 2012).

La base de estos estudios señala que, a medida que las organizaciones implementan la GCT, el desempeño financiero o no financiero (de mercado) experimenta un incremento. Es decir, las organizaciones tienen mayores ventas y utilidades, reciben mejor evaluación por parte de los clientes, tienen un mayor posicionamiento en el mercado y mejoran la fidelidad hacia la marca/empresa.

Sin embargo, también se ha presentado evidencia contradictoria. Por ejemplo, Bazazo *et al.* (2017a) no encontraron asociación entre GCT y el desempeño financiero. Este resultado indica que no siempre la implementación de GCT tiene los resultados esperados, razón por la cual es importante indagar si en el sector hotelero de Baja California la GCT coadyuva a un mejor desempeño en dicho sector.

Waheed (2020) sostiene que existe una relación estrecha entre la GCT y la OE. Esto se debe a que el GCT se encarga de mejorar procesos y políticas, así como de hacer eficiente cada área de la organización, lo que permite a su vez la implementación de la OE. Es importante resaltar que la OE también incluye los procesos organizacionales, clima laboral y rutinas, los cuales deben estar orientados hacia un enfoque de emprender (Wales *et al.*, 2019). Por ello, el papel de GCT resulta relevante si se desea que dichas actividades apoyen los fines de OE.

Existen varios estudios (Al-Dhaafri *et al.*, 2016; Imran *et al.*, 2018; Waheed, 2020) que consideran que GCT tiene una vinculación indirecta en la relación OE y Desempeño de las organizaciones; es decir, se presenta un efecto de mediación. La relación causa-efecto (OE-Desempeño) está condicionada por GCT, por lo que esta debe influir de manera significativa con cada una de las variables. Así se crea una interrelación donde GCT permite que las acciones de OE funcionen adecuadamente, y a su vez, estas tiendan a mejorar el desempeño de la organización. Además, GCT de forma directa también impulsa una mejora del Desempeño.

Este trabajo se centra en analizar si es justificable, en primer lugar, la implementación de estrategias encaminadas a generar una visión emprendedora por parte del sector hotelero que permita hacer frente a los factores externos y a la competencia que les afecta. En segundo lugar, si esta estrategia se combina con una adecuada gestión de la calidad total, el resultado será un mejor desempeño, lo que contribuirá favorablemente a la supervivencia de esta importante actividad económica.

El objetivo del presente trabajo es determinar si la estrategia de OE influye de manera positiva en el Desempeño de los hoteles de tres y más estrellas del estado de Baja California. Además, se busca analizar si este mismo patrón de comportamiento se presenta entre la GCT y Desempeño. Finalmente, se indaga si la GCT media la relación entre la OE y el Desempeño de los hoteles del estado.

Materiales y Métodos

Enfoque

El presente trabajo es de tipo explicativo, de corte transversal, aplicado a hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, gran turismo y hoteles boutique del estado de Baja California, México. Para comprobar el objetivo del trabajo se hizo uso de ecuaciones estructurales por medio de mínimos cuadrados parciales mediante el programa ADANCO 2.1.1 (Dijkstra & Henseler, 2015). Se selecciona esta metodología debido al tipo de datos considerados desde un principio como no normales; además, son datos en escala ordinal, lo cual impide el uso de otras metodologías. Finalmente, el uso de ecuaciones estructurales permite el análisis de pocos datos a diferencia de otras técnicas estadísticas. En el caso del análisis de la variable mediadora se utilizó el programa PROCESSMACRO V.3 (Hayes, 2018).

Población y muestra

El objeto de estudio de este trabajo son los hoteles clasificados como tres estrellas o superior en el estado de Baja California. Se elige esta clasificación debido a que hoteles de un menor nivel no cuenta con el perfil real de un hotel (se consideran moteles, aunque oficialmente se denominan hoteles). Cabe mencionar que no existe una clasificación oficial de estrellas en el sector hotelero de Baja California; sin embargo, se tomó como base para determinar el número de estrellas y superior la información de los propios hoteles en sus páginas de internet. También se hizo uso de plataformas especializadas en reserva de habitaciones, así como en la información que ofrece el buscador Google, donde los clientes califican el nivel de satisfacción –se consideró solo a los que tenían tres o más estrellas y que concordarán con el resto de las páginas oficiales.

Para determinar el número oficial de hoteles en el estado, se utilizó el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020). Este arrojó un total de 403 hoteles en todo el estado. Posteriormente, se hizo una exploración de los datos del DENUE y se encontraron diversas anomalías como: hoteles que se repetían; se incluían moteles; hoteles no vigentes; falta de hoteles más recientes, etc., por lo que se hizo una significativa depuración de la base y se incluyeron numerosos hoteles que fueron omitidos por el DENUE. De esta manera se determinó una población objetivo de 191 hoteles que cumplían las características descritas. Finalmente, la muestra establecida fue de 94 hoteles utilizando la técnica de muestro aleatorio.

Para determinar si el tamaño de la muestra lograda era viable, se recurrió al uso del *software* G*Power, con la modalidad de test de correlación bivariable y análisis post hoc, los cuales requieren una especificación del tamaño del efecto. Por lo anterior, fue importante considerar el tamaño del efecto de la población (Verma & Verma, 2020). Para ello, primeramente, con los datos recolectados, se calcularon las correlaciones acordes a la H1, donde se busca demostrar la significancia de la relación entre la OE y Desempeño. Se obtuvo una correlación de 0.805, considerando el nivel de confianza de alfa al 0.05 = 5%, o lo equivalente a equivocarse 5 de 100 oportunidades, siendo esta la más utilizada (Verma & Verma, 2020). El total de encuestas aplicadas fueron 94, y con ellas se logró obtener una potencia estadística de 1.000 000 = 100%, por lo que se tiene certeza de que la decisión estadística se cumple en relación con la hipótesis planteada, como se muestra en la Figura 1 de dos colas.

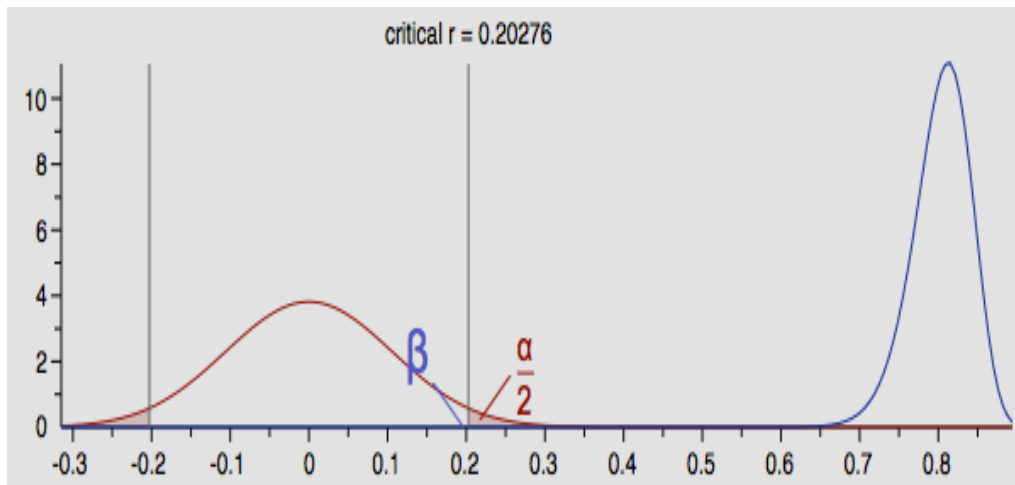


Figura 1. Validación de la muestra estadística.
Fuente: G*Power.

Instrumento y variables de estudio.

Se diseñó una encuesta de 43 preguntas en escala Likert de 5 puntos donde 1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo, para medir los tres constructos objeto de esta investigación.

Esta encuesta se dividió en cuatro secciones. La primera sección se utilizó para realizar preguntas de identificación como son presencia del hotel (si son hoteles de cadena internacional, nacional, regional y local), número de estrellas (tres, cuatro, cinco y hoteles boutique), antigüedad (menor a 10 años, de 10 a 20 años y superior a 20) y localidad del hotel. Estas preguntas fueron utilizadas como variables de control para conocer si influyen en la relación entre las variables descritas en las hipótesis.

La segunda sección se dedicó a la variable orientación emprendedora, la cual estuvo compuesta por 10 preguntas; tres fueron para medir la dimensión innovación (INNOV), tres para la proactividad (PROAC) y cuatro para medir la toma de riesgos (TR). Se tomó como referencia a los autores Hernández-Perlines & Ibarra (2018) y Tajeddini (2010) en el diseño de este constructo.

Para el constructo gestión de la calidad total se diseñaron 25 preguntas; siete para medir la gestión de recursos humanos, seis para el enfoque al cliente, seis de planeación estratégica y otras seis para gestión de procesos. Para el diseño de estas preguntas se utilizó como referencia las aportaciones de Abbas (2020) y Sik & Jung (2014), entendiendo que no existe una única metodología para establecer los componentes de la GCT (Bouranta *et al.*, 2019).

Finalmente, en la cuarta sección compuesta de ocho preguntas se midió el desempeño de la empresa (Figura 2), la cual mide aspectos financieros como crecimiento en ventas, ganancias y productividad de empleados y procesos de transacción. También se midieron aspectos de mercados como el posicionamiento de mercado, panorama hacia el futuro, liderazgo en la industria y lanzamiento de nuevos productos, tomando como referencia las aportaciones de Mahnke *et al.* (2005) y Yang & Ju (2017).

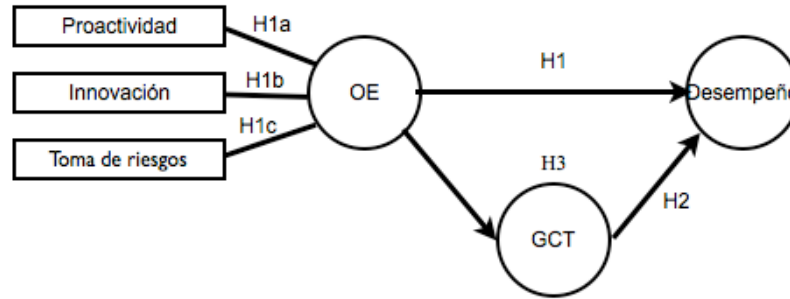


Figura 2. Diagrama del modelo propuesto.
Fuente: Elaboración propia.

Procedimiento aplicación del instrumento.

La aplicación de las encuestas se llevó a cabo en dos etapas. La primera de ellas fue de carácter presencial durante los meses de enero y febrero de 2020. En esta etapa se acudió directamente a los hoteles y se solicitó hablar con el gerente del hotel, quien en ocasiones asignaba cita para apoyar contestando el instrumento. Desafortunadamente, se presentó la epidemia de COVID-19 en el país, ocasionando la suspensión de la investigación durante los meses siguientes. A partir del mes de septiembre se retomó la investigación debido al regreso paulatino de este sector en el estado, por lo que la gran mayoría de los hoteles ya estaban funcionando con cierta normalidad. Sin embargo, se decidió continuar con la aplicación de encuestas, pero ahora bajo la modalidad a distancia, por medio de encuestas electrónicas. Para lo cual se diseñó el instrumento en formato electrónico y se envió a todos los hoteles, previa llamada que se sostuvo con los gerentes de los hoteles para que confiaran en el instrumento y apoyaran con su respuesta. Para validar su correcto llenado, se realizaron llamadas telefónicas para verificar que entendieron todas las preguntas y se brindó orientación sobre los objetivos de la investigación.

Para evitar discrepancias en el método de recolección de información (aplicación directa de la encuesta y por medio electrónico) y garantizar que los datos fueran coherentes y no existiera ningún sesgo en sus resultados, se aplicó la prueba de Harman, la cual determina la variación de los datos evitando que se concentren en un solo factor (Tehseen *et al.*, 2017). Los resultados indicaron que un solo factor explica el 35% de la varianza, por tanto, la encuesta no mostró sesgo del método común. Además, se realizaron análisis de datos atípicos para encontrar encuestas no contestadas de manera adecuada.

Resultados

Los resultados generales indican que el 53% de los hoteles son de origen local, 19% cadenas internacionales, 11% nacionales y el resto de tipo regional. Asimismo, el 48% de los hoteles se consideran categoría tres estrellas, 34% son cuatro estrellas, 11% son cinco estrellas y el resto son hoteles boutique. En cuanto a la antigüedad de los establecimientos, el 46% tienen más de 20 años operando, 31% tienen menos de 10 años operando y el resto se encuentra entre dicho intervalo. Finalmente, el 35% de los hoteles encuestados se encuentran en el municipio de Ensenada, 31% en Mexicali, 28% en Tijuana, 5% en Tecate y solo el 1% en Playas de Rosarito.

Para llevar a cabo la comprobación del objetivo del trabajo se formularon las siguientes hipótesis:

H1: La orientación emprendedora influye positivamente en el desempeño de los hoteles de Baja California.

H1a: La proactividad influye positivamente en el desempeño de los hoteles de Baja California.

H1b: El desempeño de los hoteles de Baja California está influenciado positivamente por la innovación.

H1c: Existe una relación positiva entre la toma de riesgos y el desempeño de los hoteles en Baja California.

H2: La gestión de la calidad total influye positivamente en el desempeño de los hoteles de Baja California.

H3: La gestión de la calidad total media la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de los hoteles de Baja California.

En una primera fase se estableció el modelo de medida, el cual tiene por objetivo analizar la consistencia interna de los ítems que pertenecen a cada variable y así definir cuáles ítems deben ser eliminados por no cumplir con la confiabilidad necesaria.

Los resultados de los diferentes indicadores de consistencia interna (Tabla 1) fueron positivos. En lo que respecta al indicador de fiabilidad (λ) para cada ítem, en lo general resultaron con valores o cargas mayores a $\lambda \geq 0.707$ (Carmines & Zeller, 1979); sin embargo, solamente dos ítems estuvieron por debajo de este umbral, EC4 y EC6 (EC = enfoque cliente) con 0.6782 y 0.6729, respectivamente. Con el objetivo de evitar fracturar el modelo establecido, se mantuvieron todos los ítems con cargas de ≥ 0.5 . Asimismo, el indicador de fiabilidad compuesta (ρ_C), se mantuvo por encima de 0.8 (Nunnally & Bernstein, 1994); mientras que el indicador alfa (ρ_A), sobrepasó el umbral ≥ 0.7 en todos los ítems (Dijkstra & Henselers, 2015).

Tabla 1. Indicadores de consistencia interna.

	λ	ρ_C	ρ_A		λ	ρ_C	ρ_A
Desempeño		0.9231	0.8999	OE		0.9104	0.8766
Desempeño 1	0.8746			INNOV1	0.8922		
Desempeño 2	0.7887			PROA2	0.8368		
Desempeño 3	0.7988			INNOV3	0.8394		
Desempeño 4	0.8063			TR3	0.7886		
Desempeño 5	0.8408			TR4	0.7306		
Desempeño 6	0.7881						
GCT		0.9521	0.9453				
GRH3	0.7280						
GRH4	0.8240						
GRH6	0.7925						
EC4	0.6782						
EC6	0.6729						
PE1	0.8368						
PE3	0.7458						
PE4	0.8151						
PE5	0.7202						
GP2	0.7402						
GP3	0.8697						
GP4	0.8364						
GP6	0.8301						

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la validez discriminante (Tabla 2), se cumplió lo establecido por la teoría (Fornell & Larcker, 1981), dado que se cumple el modelo. Al analizar la Matriz, se puede observar que cada uno de los valores de la diagonal resultaron ser mayores en relación con los valores inferiores y los contiguos, acorde la regla establecida.

Tabla 2. Validez discriminante.

Constructos	Desempeño	OE	GCT
Desempeño	0.6672		
OE	0.6593	0.6713	
GCT	0.4244	0.3614	0.6063

Fuente: Elaboración propia.

En una segunda fase se analizó el modelo estructural, el cual busca comprobar las relaciones entre las variables independientes con respecto a la dependiente, en este caso, el desempeño de los hoteles (prueba de hipótesis). Se aplicó la prueba Bootstrapping para obtener estadísticas de inferencia en todos los parámetros del modelo, con la finalidad de reforzar la técnica inferencial no paramétrica, extrayendo una gran cantidad de nuevas muestras, para este caso se estableció un valor de 4999 submuestras (Henseler & Fassott, 2010). Con lo anterior se validó el grado de correlación entre los constructos OE-Desempeño y GCT-Desempeño, así como las hipótesis H1a, H1b y H1c, siendo estos positivos y mayores a 0.1 (Lohmöller, 1989). Por consiguiente, al tener valores aceptables del coeficiente (β), los p-valores en ambos casos resultaron ser menores a 0.05 (Tabla 3). Es decir, todas las hipótesis son aceptadas. Y en el caso tanto del constructo de OE como de sus dimensiones, su significancia es elevada, demostrando así cómo todas ellas contribuyen al incremento del desempeño de los hoteles.

Cabe resaltar que los dos valores de f^2 para ambos casos fueron aceptables; sin embargo, en la correlación GCT-Desempeño se presentó un efecto pequeño o menor, mientras que en la OE-Desempeño y las correlaciones PROAC-Desempeño, INNOV-Desempeño, TR-Desempeño se generaron efectos grandes (Hult *et al.*, 2018).

Tabla 3. Modelo estructural y comprobación de hipótesis.

Hipótesis	Valor de Beta	t Valores	p Valores	F2	Aceptada/ Rechazada
OE-Desempeño	0.6582	7.3862	0.0000***	0.9255	Aceptada
GCT-Desempeño	0.2558	2.6697	0.0038**	0.1398	Aceptada
PROAC-Desempeño	0.5909	9.4274	0.0000***	0.7800	Aceptada
INNOV-Desempeño	0.5842	9.8712	0.0000***	0.9444	Aceptada
TR-Desempeño	0.4521	7.0853	0.0000***	0.4684	Aceptada

$p < 0.05$ **; $p < 0.01$ ***; $p < 0.001$
 $t(0.05; 4.999) = 1645$; $t(0.01; 4.999) = 2.327$; $t(0.001; 4.999) = 3.092$
Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, la capacidad predictiva del modelo R^2 resulta ser sustancial cuando este indicador logra acercarse a 1 (Hair *et al.*, 2017). Y mientras que la raíz cuadrática media estandarizada residual (SRMR) sea más baja (Hu & Bentler, 1999), mejor será el ajuste del modelo teórico, los resultados de este modelo fueron menores a 0.08 en las varianzas basadas en el modelo de ecuaciones estructurales (Tabla 4).

Tabla 4. Ajuste del modelo.

	R2	SRMR
Desempeño	0.7011	0.0723

Fuente: Elaboración propia.

Para comprobar la hipótesis H3 (la gestión de la calidad total media la relación entre la orientación emprendedora y el desempeño de los hoteles de Baja California), se llevó a cabo un análisis de mediación. El objetivo de este análisis es determinar si existe una relación indirecta de parte de la GCT en la relación entre OE y Desempeño de los hoteles.

En este caso en particular, el interés es conocer cómo la GCT incide hacia un mayor o menor aprovechamiento de la OE que dé como resultado un incremento del Desempeño. Para alcanzar este objetivo, se realizó un análisis de mediación a través del programa SPSS processmacro y se empleó el método bootstrapping con una muestra de 500 (se realizó un re-muestreo de 500 veces la muestra original) y un intervalo de confianza del 95% (Hair *et al.*, 2017). Los resultados muestran (Tabla 5) cómo el valor de β es positivo, aunque moderado; asimismo, el p-valor es inferior al 0.05 y los límites de los intervalos de confianza inferior -LLCI- y superior -ULCI- se encuentra por encima de 0, lo que indica la existencia de un efecto mediador. De esta manera, la H3 se acepta. Sin embargo, al existir una relación directa positiva entre todas las variables de manera individual (OE y GCT, GCT y Desempeño, OE y GCT), como se evidenció en los resultados de las hipótesis anteriores, se considera que existe una mediación parcial. Es decir, la OE tiene un efecto directo e indirecto sobre Desempeño (Zhao *et al.*, 2010).

Tabla 5. Resultados del análisis de la mediación.

Hipótesis	Efecto indirecto	(β)	Error estándar	p-valor	LLCI	ULCI
H3	OE --> GCT -->Desempeño	0.149	0.0538	0.000	0.0591	0.269
	OE --> GCT	0.603				
	OE --> Desempeño	0.658				
	GCT --> Desempeño	0.255				

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el análisis de las variables de control (presencia del hotel, número de estrellas y antigüedad) no arrojó datos significativos, por lo que se concluye que no inciden en la relación entre la OE y Desempeño de los hoteles.

Discusión

Los resultados mostraron que todas las relaciones directas, así como la indirecta (mediación), fueron positivas y por tanto se aceptaron todas las hipótesis de investigación planteadas. De manera específica, el resultado de H1 (la orientación emprendedora influye positivamente en el desempeño de los hoteles de Baja California) concuerda con la mayor parte de la evidencia desarrollada hasta el momento (Hernández-Perlones *et al.*, 2020; Martin & Javalgi, 2016; Sellappan & Shanmugam, 2020). En este sentido, se confirma cómo la orientación emprendedora como constructo influye de forma significativa ($\beta = 0.658$) en un mejor desempeño de los hoteles. Al momento de analizar de manera individual cada uno de los componentes de la orientación emprendedora (H1a, H1b, H1c), los resultados igualmente fueron positivos. Esta evidencia difiere con los hallazgos de Lechner & Gudmundsson (2014) y Rezaei & Ort (2018), en donde solo algunos de los componentes de la OE influyen en Desempeño de las organizaciones. De los tres componentes analizados, tanto la proactividad como la innovación fueron los de mayor nivel de significancia (por encima de 0.500) y en menor medida la toma de riesgos. Esto significa que los hoteles que son los primeros en ofrecer y estandarizar un nuevo servicio, introducir un nuevo producto e innovar con los mismos tienen mejores resultados sobre quienes no lo llevan a cabo (Fadda, 2018; Njoroge *et al.*, 2020). Por su parte, los hoteles que buscan arriesgarse al ingresar a nuevos mercados, por ejemplo, también tiene sus beneficios, aunque impactan en menor medida.

Al analizar los resultados de H2 (la gestión de la calidad total influye positivamente en el desempeño de los hoteles de Baja California), de igual manera el resultado concuerda con la múltiple evidencia internacional (Bazazo *et al.*, 2017; Hilman *et al.*, 2019; Mehralian *et al.*, 2017; Oltean & Gabor, 2020; Sunil *et al.*, 2021; Wang *et al.*, 2012). Se entiende que la GCT permite a los hoteles ser mejores, ya que centran su filosofía en satisfacer las necesidades del cliente, para lo cual es necesario mejorar en sus procesos ofreciendo servicios que cumplan con las expectativas de este. Asimismo, la GCT en el sector hotelero permite generar un suministro de productos personalizados y mejorar las relaciones entre departamentos dentro del hotel y con sus clientes y proveedores (Bazazo *et al.*, 2017). Sin embargo, es de notar que su nivel de influencia es significativamente menor que el de la orientación emprendedora ($\beta = 0.255$). Esto puede deberse a que el GCT se ha convertido en la actualidad en un requisito para esta actividad económica, lo que ocasiona que los beneficios se minimicen al momento de que todos la utilizan. Como señalan Ruiz & Fuentes (2008), el GCT no es el punto al que hay que llegar, sino es el punto de partida, de ahí que no es una fuente de ventaja competitiva. Respecto a la H3 (la gestión de la calidad total media la relación entre la OE y el Desempeño de los hoteles de Baja California), los resultados obtenidos concuerdan con los estudios realizados por Al-Dhaafri *et al.* (2016), Imran *et al.* (2018) y Waheed (2020), en el sentido de que GCT tiene una capacidad de mediación entre OE y Desempeño de los hoteles, aunque es muy tenue pero significativa. Esto resulta en que el efecto entre ambas variables mencionadas se ve afectado positivamente por la implementación de la GCT. Sin embargo, al existir también una relación directa entre GCT y Desempeño, el efecto indirecto disminuye. Si bien GCT ayuda a mejorar el impulso de la OE sobre Desempeño, su efecto es mínimo.

Por último, también se evidenció que ninguna variable de control influye en las relaciones analizadas, por lo que un hotel local o uno de cadena internacional, con alta o baja antigüedad, experimentarán los mismos efectos positivos de implementar la orientación emprendedora y la gestión de la calidad para obtener un mejor desempeño.

Conclusiones

El sector hotelero, al estar altamente vinculado al cliente, necesita estar elaborando e implementando estrategias que le permita continuar satisfaciendo las necesidades de este. Para ello, la OE es una estrategia que facilita a los hoteles ser innovadores y proactivos y enfrentar los riesgos del mercado. En la medida que esta estrategia sea más utilizada, los hoteles -sin importar su clasificación, tamaño (presencia) o experiencia- tendrán como resultado un mejor desempeño, ya sea a nivel financiero y/o de mercado. De igual manera, la implementación de la GCT favorece dicho desempeño, aunque incide poco al intervenir en la relación entre la OE y Desempeño de forma indirecta. Estos resultados indican que los hoteles deben generar orientaciones estratégicas para incrementar su competitividad y hacer frente a los factores externos adversos a los que están frecuentemente sometidos. Claro está que no es una solución definitiva, pero sí coadyuva en la mejora de los objetivos de este tipo de organizaciones. Finalmente, los resultados mostraron cómo el contexto no influyó en los resultados, independientemente de la ubicación de los hoteles; así, la gran mayoría de estudios empíricos corroboran los resultados obtenidos en esta investigación. Esto significa que la OE y la GCT impactan positivamente en los hoteles sin importar el ámbito geográfico ni económico de los mismos.

Las contribuciones más importantes son la corroboración tanto de la teoría como de la evidencia empírica que sustenta las relaciones anteriormente planteadas. También se hace hincapié en que estos resultados abonan al estado del arte para el caso concreto de México y del sector hotelero, del cual no se ha profundizado lo suficiente. Para el sector hotelero, específicamente, los resultados son una guía de las acciones que deben implementar para mejorar el desempeño de sus organizaciones y ser más competitivos.

La principal limitación en esta investigación es su carácter transversal, el cual impide conocer la evolución de OE, GCT y Desempeño a lo largo del tiempo. Asimismo, otra limitante fue la dificultad para obtener información más pronta de los hoteles como resultado de la pandemia COVID-19, que orilló a suspender temporalmente el proyecto de investigación. Afortunadamente, se logró concluir con el proceso de encuestado con éxito, aunque meses más tarde.

Como futura línea de investigación se busca profundizar en la actual temática, pero llevarla a escala nacional e incorporando otras orientaciones estratégicas que inciden también en el desempeño de los hoteles. Además, analizar este mismo sector en una etapa post-covid permitirá comprender la magnitud de la afectación de esta pandemia y cómo los hoteles aplicaron la resiliencia para continuar ofreciendo sus servicios.

Conflictos de intereses

Se declara la no existencia de conflicto de intereses por parte de los autores.

Agradecimientos

Se agradece a los gerentes de los hoteles que aceptaron responder la encuesta y por hacer viable el presente trabajo.

Referencias

- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242, 1-12. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118458>
- Akbar, F., Khan, R. A., Wadood, F., & Bin Bon, A. T. (2020). Entrepreneurial orientation dimension affects firm performance: A perspective from the Malaysian furniture industry. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 157-181. doi: <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080409>
- Al-Ababneh, M. (2021). The implementation of total quality management (TQM) in the hotel industry. *International Journal of Tourism and Hospitality*, 1(1), 25-34. doi: <https://doi.org/10.51483/IJTH.1.1.2021.25-34>
- Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Yusoff, R. Z. B. (2016). The mediating role of total quality management between the entrepreneurial orientation and the organizational performance. *The TQM Journal*, 28(1), 89-111. doi: <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2014-0033>
- Alshourah, S. (2021). Total quality management practices and their effects on the quality performance of Jordanian private hospitals. *Management Science Letters*, 11(2021), 67-76. doi: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.029>

- Al-Shourah, S., & Al-Shourah, A. A. (2020). An examination between total quality management and hotel financial performance: Evidence from Jordanian international hotels. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23(2021), 418-431. https://www.researchgate.net/profile/Sultan-Alshourah/publication/344902335_An_examination_between_total_quality_management_and_hotel_financial_performance_evidence_from_Jordanian_international_hotels/links/5f983225458515b7cfa1ba02/An-examination-between-total-quality-management-and-hotel-financial-performance-evidence-from-Jordanian-international-hotels.pdf
- Alsughayir, A. (2016). Regulatory role of TQM between the marketing orientation, entrepreneurial orientation and the organizational performance and competitiveness. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(5), 655-664. doi: <https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.65061>
- Alvarado, K., & Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479-497. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54950452008>
- Amin, M., Aldakhil, A. M., Wu, C., Rezaei, S., & Cobanoglu, C. (2017). The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 1256-1278. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0659>
- Anjani, A. M. D. P., & Yasa, N. N. K. (2019). The role of product innovation in mediating the influence of entrepreneurship orientation on marketing performance (A study on silver craft MSMEs in Celuk, Gianyar). *Journal of Business Management and Economic Research*, 3(3), 1-18. doi: <https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.109>
- Bagodi, V., Thimmappa, S., & Sinha, D. (2021). A study of performance measures and quality management system in small and medium enterprises in India. *Benchmarking: An International Journal*, 28(4), 1356-1389. doi: <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0444>
- Basco, R., Hernández-Perlines, F., & Rodríguez-García, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. *Journal of Business Research*, 113, 409-421. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.020>
- Bazazo, I., Alansari, I., Alquraan, H., Alzgaybh, Y., & Masa'deh, R. (2017). The Influence of Total Quality Management, Market Orientation and E-Marketing on Hotel Performance. *International Journal of Business Administration*, 8(4), 79-99. doi: <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n4p79>
- Bounds, G., Yorks, L., Adams, M., & Ranney, G. (1994). *Total quality management: Toward the emerging paradigm* (1st ed.). McGraw-Hill.
- Borkar, S., & Koranne, S. (2014). Study of service quality management in hotel industry. *Pacific Business Review International*, 6(9), 21-25. https://www.researchgate.net/profile/Sameer-Koranne/publication/347946243_Study_of_Service_Quality_Management_in_Hotel_Industry/links/5fe985ac45851553a0fb432f/Study-of-Service-Quality-Management-in-Hotel-Industry.pdf
- Bouranta, N., Psomas, E., Suárez-Barraza, M., & Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: A cross-cultural study. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 893-921. doi: <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2017-0240>
- Carmines, E., & Zeller, R. (1979). *Reliability and validity assessment*. Sage.
- Choi, S. B., & Williams, C. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: mediating effects of technology and marketing action across industry types. *Industry and Innovation*, 23(8), 673-693. doi: <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1208552>
- Dadzie, Z., Agyapong, A., & Suglo, A. (2021). The role of internationalization in entrepreneurial orientation-performance link: Empirical study of SMEs in a developing nation perspective. *Review of International Business and Strategy*, 31(2), 257-280. doi: <https://doi.org/10.1108/RIBS-09-2019-0126>
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management* (8th ed.). Prentice-Hall.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316. doi: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- Do, M., Huang, Y., & Do, T. (2021). The effect of total quality management-enabling factors on corporate social responsibility and business performance: Evidence from Vietnamese coffee firms. *Benchmarking: An International Journal*, 28(4), 1296-1318. doi: <https://doi.org/doi.org/10.1108/BIJ-09-2020-0469>

- Dos Santos, I. L., & Vieira, S. (2018). Relationship between entrepreneurial orientation, marketing capability and business performance in retail supermarkets in Santa Catarina (Brazil). *Innovation & Management Review*, 15(2), 118-136. doi: <https://doi.org/10.1108/INMR-04-2018-008>
- Eshima, Y., & Anderson, B. S. (2016). Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 38(3), 770-779. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.2532>
- Fadda, N. (2018). The effects of entrepreneurial orientation dimensions on performance in the tourism sector. *New England Journal of Entrepreneurship*, 21(1), 22-44. doi: <https://doi.org/10.1108/NEJE-03-2018-0004>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi: <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the academy of marketing science*, 45, 616-632. doi: <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0517-x>
- Hakala, H. (2010). *Configuring out strategic orientation. Acta Wasaensia 232. Business Administration 95. Management and Organization*. University of Vassa. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-325-7.pdf
- Hayes, A. F. (2018). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Henseler, J., & Fassott, G. (2010). Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 713-735). Springer
- Hernández-Perlines, F. (2016). Entrepreneurial orientation in hotel industry: Multi-group analysis of quality certification. *Journal of Business Research*, 69(10), 4714-4724. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.019>
- Hernández-Perlines, F., & Ibarra, M. A. (2018). The role of environment in sustainable entrepreneurial orientation. The case of family firms. *Sustainability*, 10(6), 2037. doi: <https://doi.org/10.3390/su10062037>
- Hernández-Perlines, F., Ibarra, M. A., Ribeiro-Soriano, D., & Mogorrón-Guerrero, H. (2020). Innovativeness as a determinant of entrepreneurial orientation: Analysis of the hotel sector. *Economic Research-Ekonomski Istraživanja*, 33(1), 2305-2321. doi: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1696696>
- Hilman, H., Ali, G. A., & Gorondutse, A. H. (2019). The relationship between TQM and SMEs' performance: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(1), 61-84. doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2019-0059>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. doi: <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hult, G. T. M., Hair, J. F., Proksch, D., Sarstedt, M., Pinkwart, A., & Ringle, C. M. (2018). Addressing endogeneity in international marketing applications of partial least squares structural equation modeling. *Journal of International Marketing*, 26(3), 1-21. doi: <https://doi.org/10.1509/jim.17.0151>
- Hussain, M., & Khan, J. (2020). Key success factors of total quality management (tqm) for the hospitality sector. A critical review of the literature. *European Journal of Hospitality and Tourism Research*, 8(2), 1-17. https://www.researchgate.net/profile/Mudassar-Hussain-15/publication/343398746_KEY_SUCCESS_FACTORS_OF_TOTAL_QUALITY_MANAGEMENT_TQM_FOR_THE_HOSPITALITY_SECTOR_A_CRITICAL_REVIEW_OF_THE_LITERATURE/links/5f2807baa6fdcccc43a62d51/KEY-SUCCESS-FACTORS-OF-TOTAL-QUALITY-MANAGEMENT-TQM-FOR-THE-HOSPITALITY-SECTOR-A-CRITICAL-REVIEW-OF-THE-LITERATURE.pdf
- Ibarra-Cisneros, M.-A., Demuner-Flores, M.d.R. & Hernández-Perlines, F. (2021). "Strategic orientations, firm performance and the moderating effect of absorptive capacity", *Journal of Strategy and Management*. 14(4), 582-611. doi: <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2020-0121>
- Imran, M., Aziz, A., Hamid, S., Shabbir, M., Salman, R., & Jian, Z. (2018). Retracted: The mediating role of total quality management between entrepreneurial orientation and SMEs export performance. *Management Science Letters*, 8(2018), 519-532. doi: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.5.003>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). *Directorio estadístico nacional de unidades económicas*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

- Iqbal, J., Shabbir, M. S., Zameer, H., Tufail, M. S., Sandhu, M. A., & Ali, W. (2017). TQM practices and firm performance of Pakistani service sector firms. *Paradigms: A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences*, 11(1), 87-96. https://www.researchgate.net/profile/Javed-Iqbal-69/publication/318713435_TQM_practices_and_firm_performance_of_Pakistani_service_sector_firms/links/599ed7b5a6fdcc500355d700/TQM-practices-and-firm-performance-of-Pakistani-service-sector-firms.pdf
- Jalilvand, M. R., Khazaei, J., Balouei, H., & Tabaeian, R. A. (2018). Total quality management, corporate social responsibility and entrepreneurial orientation in the hotel industry. *Social Responsibility Journal*, 14(3), 601-618. doi: <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2017-0068>
- Khan, R. A., Mirza, A., & Khushnood, M. (2020). The role of total quality management practices on operational performance of the service industry. *International Journal for Quality Research*, 14(2), 439-454. doi: <https://doi.org/10.24874/IJQR14.02-07>
- Kocak, A., Carsrud, A., & Oflazoglu, S. (2017). Market, entrepreneurial, and technology orientations: Impact on innovation and firm performance. *Management Decision*, 55(2), 248-270. doi: <https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0146>
- Larrán, M., Herrera, J., Lechuga, M. P., & Martínez-Martínez, D. (2016). Development of corporate social responsibility in small and medium-sized enterprises and its nexus with quality management. *Cogent Business & Management*, 3(1). doi: <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1228569>
- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(1), 36-60. doi: <https://doi.org/10.1177/0266242612455034>
- Lee, W. L., Chong, A. L., & Ramayah, T. (2019). The effects of entrepreneurial orientation on the performance of the Malaysian manufacturing sector. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(1), 30-45. doi: <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2018-0099>
- Liu, J., Borazon, E., & Santamaria, J. G. (2020). Antecedents of quality performance in the Philippine micro, small, and medium hospitality sector. *Asia Pacific Business Review*, 27(4), 559-582. doi: <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1851514>
- Lohmöller, J. B. (1989). *Latent variables path modeling with partial least squares* (1st ed.). Physica.
- Mahnke, V., Pedersen, T., & Venzin, M. (2005). The impact of knowledge management on MNC subsidiary performance: The role of absorptive capacity. *Management International Review*, 45(2), 101-119. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-322-91003-5_6
- Martin, S. L., & Javalgi, R. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The moderating role of competitive intensity on Latin American international new ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040-2051. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.149>
- Mehralian, G., Nazari, J. A., Nooriparto, G., & Rasekh, H. R. (2017). TQM and organizational performance using the balanced scorecard approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 111-125. doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2015-0114>
- Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Claver-Cortés, E., & López-Gamero, M. D. (2009). Quality management, environmental management and firm performance: A review of empirical studies and issues of integration. *International Journal of Management Reviews*, 11(2), 197-222. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00238.x>
- Njoroge, M., Anderson, W., Mossberg, L., & Mbura, O. (2020). Entrepreneurial orientation in the hospitality industry: evidence from Tanzania. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(4), 523-543. doi: <https://doi.org/10.1108/JEEE-11-2018-0122>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (1st ed.). McGraw-Hill.
- Oltean, F. D., & Gabor, M. R. (2020). Service quality management and hotel performance-particularities from Romanian hospitality industry: A complex statistical analysis. *Calitatea*, 21(179), 91-100. https://www.researchgate.net/profile/Manuela-Rozalia-Gabor/publication/341398216_Service_quality_management_and_hotel_performance_-_particularities_from_Romanian_hospitality_industry_a_complex_statistical_analysis/links/5fb50a57299bf10c3689fa05/Service-quality-management-and-hotel-performance-particularities-from-Romanian-hospitality-industry-a-complex-statistical-analysis.pdf
- Onwe, C. C., Ogbo, A., & Ameh, A. A. (2020). Entrepreneurial orientation and small firm performance: The moderating role of environmental hostility. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 67-84. doi: <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080404>

- Pham, T. (2020). On the relationship between total quality management practices and firm performance in Vietnam: The mediating role of non-financial performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1743-1754. doi: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.005>
- Putniņš, T. J., & Sauka, A. (2020). Why does entrepreneurial orientation affect company performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 711- 35. doi: <https://doi.org/10.1002/sej.1325>
- Rezaei, J., & Ortt, R. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: The mediating role of functional performances. *Management Research Review*, 41(7), 878-900. doi: <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0092>
- Rigtering, J. P., Eggers, F., Kraus, S., & Chang, M. (2017). Entrepreneurial orientation, strategic planning and firm performance: The impact of national cultures. *European Journal of International Management*, 11(3), 301-324. doi: <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.083872>
- Ruiz, M., & Fuentes, M. (2008). Relación entre la orientación emprendedora y la gestión de la calidad total: Efectos en el desempeño empresarial. *Gestión Joven*, (1), 62-71. <https://ideas.repec.org/a/ges/articl/2008-1062-71.html>
- Sellappan, P., & Shanmugam, K. (2020). Delineating entrepreneurial orientation efficacy on retailer's business performance. *Management Decision*, 59(4). doi: <https://doi.org/10.1108/MD-01-2019-0062>
- Sik, Y., & Jung, J. (2014). The verification of effective leadership style for TQM: A comparative study between USA-based firms and China-based firms. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(7), 822-840. doi: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2013-0065>
- Sit, W., Ooi, K., Lin, B., & Yee-Loong, A. (2009). TQM and customer satisfaction in Malaysia's service sector. *Industrial Management & Data Systems*, 109(7), 957-975. doi: <https://doi.org/10.1108/02635570910982300>
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2020). Entrepreneurial orientation and performance in a developing country: Strategic entrepreneurship as a mediator. *Business Strategy & Development*, 3(4), 567-577. doi: <https://doi.org/10.1002/bsd2.122>
- Suárez-Barraza, M., & Ablanedo-Rosas, J. H. (2014). Total quality management principles: Implementation experience from Mexican organisations, *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 546-560. doi: <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.867606>
- Suárez, M., & Miguel, J. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la mejora continua. *Pecvnia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (7), 285-311. doi: <https://doi.org/10.18002/pec.v0i7.696>
- Sunil, M. P., Suresh, G., & Shobharani, H. (2021). The influence of total quality management on star hotel performance. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 4476-4488. doi: <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.02.473>
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221-231. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.013>
- Tarí, J. J. (2011). Research into quality management and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102, 623-638. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0833-x>
- Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and controlling for common method variance: A review of available methods. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 142-168. doi: <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1704202>
- Uchenna, E. B., Sanjo, O. M., & Joseph, F. (2019). Entrepreneurial orientation and micro, small and medium enterprises (MSMEs) performance in Abia State, Nigeria. *Covenant Journal of Entrepreneurship (Special Edition)*, 3(1), 19-35. <https://journals.covenantuniversity.edu.ng/index.php/cjoese/article/view/1294>
- Venkatraman, S. (2007). A framework for implementing TQM in higher education programs. *Quality Assurance in Education*, 15(1), 92-112. doi: <https://doi.org/10.1108/09684880710723052>
- Verma, J. P., & Verma, P. (2020). Use of G* Power Software. In Verma & Verma (Eds), *Determining Sample Size and Power in Research Studies* (pp. 55-60). Springer.

- Waheed, R. (2020). How total quality management stimulates the relationship between entrepreneurial orientation and SMEs performance: The case of Pakistan. *European Online Journal Of Natural and Social Sciences*, 9(2), 328-338. <https://european-science.com/eojnss/article/view/6015>
- Wales, W. J., Covin, J. G., & Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 639– 660. doi: <https://doi.org/10.1002/sej.1344>
- Wales, W., Gupta, V. K., Marino, L., & Shirokova, G. (2019). Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(2), 95–104. doi: <https://doi.org/10.1177/0266242618813423>
- Wang, C., Chen, K., & Chen, S. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119-129. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.013>
- Williams Jr., R. I., Smith, A., Aaron, J. R., Manley, S., & McDowell, W. (2019). Small business strategic management practices and performance: A configurational approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 2378-2396. doi: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1677488>
- Yang, Y., & Ju, X. F. (2017). Entrepreneurial orientation and firm performance: Is product quality a missing link? *Entrepreneurship Research Journal*, 8(1). doi: <https://doi.org/10.1515/erj-2017-0091>
- Zairi, M. (2013). The TQM Legacy—Gurus' contributions and theoretical impact. *The TQM Journal*, 25(6), 659-676. doi: <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2013-0069>
- Zhao, X., Lynch Jr., J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. doi: <https://doi.org/10.1086/651257>