Factores con un especial impacto en el nivel de innovación del sector hotelero español

Factors with special impact in the level of innovation of the the Spanish hotel industry

Antonio Manuel Martínez-López

Universidad de Huelva, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Dirección de Empresas y Marketing
Plaza de la Merced, 11. 21002-Huelva, Spain
manu.martinez@dem.uhu.es

Alfonso Vargas-Sánchez

Universidad de Huelva, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Dirección de Empresas y Marketing
21002-Huelva, Spain
vargas@uhu.es

RESUMEN

Este estudio analiza las relaciones que se producen entre ciertos factores determinantes del Proceso de Dirección Estratégica y la innovación en las organizaciones hoteleras con actividad en España, así como la influencia del nivel de innovación en la ventaja competitiva y los resultados organizativos. El posicionamiento teórico adoptado se integra, dentro de la disciplina de la Dirección Estratégica, en el Enfoque de los Recursos y Capacidades. Un análisis de las principales cadenas hoteleras con actividad en España nos ha mostrado que ciertos factores (concretamente veinte dimensiones) del Proceso de Dirección Estratégica inciden de forma positiva sobre el nivel de innovación, así como que una adecuada gestión de la misma influye, positivamente, en los resultados organizativos.

Palabras clave: Innovación, turismo, sector hotelero, dirección estratégica.

ABSTRACT

This paper analyses the relationships between certain determinants in the strategic management process on innovation in hotel organisations in Spain, as well as the influence of the level of innovation on competitive advantage and organisational performance. The theoretical positioning is based on the resource and capability-based approach, within the field of strategic management. An analysis of major hotel chains operating in Spain has shown that certain factors (namely twenty dimensions) of the strategic management process impact on the level of innovation positively, as well as a proper management of innovation influences organizational results, also positively.

Keywords: Innovation, tourism, hospitality sector, strategic management.

1. Introducción

El estudio de las relaciones entre la innovación y la Dirección Estratégica es un campo de investigación cuyo interés se refleja cada vez más en el mundo de la empresa, tanto en el ámbito académico como en el práctico. Por una parte, es indiscutible la importancia que la innovación representa para la empresa en una situación de cambios constantes. La innovación ha pasado a ser desde la segunda mitad de la década de los 90 uno de los campos de estudio más prometedores con respecto a la explicación de las diferencias competitivas entre empresas. Así, la innovación como capacidad estratégica, se reivindica como principal fuente de ventaja competitiva y artífice del logro de rentas superiores.

El posicionamiento teórico que hemos adoptado en el trabajo se integra, dentro de la disciplina de la Dirección Estratégica, en el Enfoque basado en los Recursos y Capacidades. A partir del mismo, hemos destacado la innovación como una capacidad estratégica clave, generada a partir de la apuesta en acción de una serie de recursos, y su gestión se convierte en un elemento fundamental para el desarrollo de capacidades dinámicas que favorezcan la obtención de ventajas competitivas (Teece *et al*., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002; Ferdinand *et al*., 2004). En la relación con la innovación, el enfoque de referencia que muestra la literatura es el Enfoque de las Capacidades Dinámicas, del que hemos examinado las perspectivas teóricas que han influido en su caracterización, estableciendo los puntos de contacto con el resto de enfoques de la Teoría de los Recursos y Capacidades, con el objetivo de constituir una base de estudio común para el diseño de nuestro modelo y la posterior contrastación en el estudio empírico.

En el sector turístico, y en nuestro caso el subsector hotelero, la innovación juega un papel esencial en la producción de conocimientos y en la capacidad de las empresas para absorberlos, de manera que puedan servir para mejorar la eficiencia productiva y la competitividad final del producto. En el caso que nos atañe de España como producto turístico, nos encontramos con un destino internacionalmente reconocido cuya economía depende fuertemente de la prestación de servicios turísticos, constituyendo entonces un escenario idóneo para la aplicación de nuestra investigación.

Por tanto, vamos a centrar la investigación en determinar en qué grado afectan ciertos factores determinantes del Proceso de Dirección Estratégica sobre el nivel de innovación. Para ello, en el presente estudio, hemos creado un modelo que vamos a contrastar junto con una serie de hipótesis en el estudio empírico que hemos realizado a los directivos de las primeras 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ranking por orden de facturación.

2. Marco conceptual, elaboración del modelo e hipótesis de investigación

El sistema de diagnóstico, formulación, planificación y control, son tareas dependientes del equipo directivo. La dirección es reconocida como un factor fundamental para generar capacidad de innovación. Su labor fundamental estriba en coordinar e integrar el conjunto de factores productivos que configuran la empresa, tratando de conseguir una actuación conjunta de las personas que componen la organización, dándoles objetivos y valores comunes definidos en la misión, para finalmente responder o anticiparse a los cambios (Drucker, 1989). La innovación necesita una dirección y gestión interna que movilice los recursos tangibles e intangibles, los coordine e impulse. En este sentido, ciertas investigaciones han destacado la importancia de la estrategia de innovación como un plan coherente de desarrollo, adquisi-

ción y despliegue de recursos y capacidades para el logro y mantenimiento de resultados superiores (Lefebvre *et al.*, 1993; Zahra y George, 2002; Orfila *et al.*, 2005; COTEC, 2008; Hjalager, 2010).

Basándonos en la literatura y considerando el contexto del estudio, proponemos un modelo que se presenta en la Figura 1, donde se describe todo el proceso que se puede seguir en las decisiones de innovación, en nuestro caso de las empresas del sector hotelero español, siguiendo las fases o etapas del Modelo de Dirección Estratégica de la empresa. Partimos de los fines y la misión de la empresa, continuando por los factores internos y por los factores externos, y concluyendo con la formulación de las estrategias y con la implantación de las mismas.

Figura 1 - Modelo de análisis de los factores determinantes del nivel de innovación y su incidencia en los resultados empresariales

Para construir cada una de dichas variables, hemos ido analizando a los distintos autores y las aportaciones que a este campo de investigación han realizado cada uno de ellos. Fruto de dicho trabajo teórico, se han obtenido veinte dimensiones o factores a analizar que nos permitan tras el estudio empírico, contrastar el modelo a través de las correspondientes hipótesis. En la siguiente tabla, mostramos todas las dimensiones o factores de las cuales han emanado las correspondientes hipótesis a contratar empíricamente.

Tabla 1 - Hipótesis de trabajo, resultados esperados, y constructos para el análisis del modelo conceptual

Misión	
H1: La introducción explícita de la innovación en la misión y los valores de la organización tiene una influencia de signo positivo sobre el nivel de innovación (+)	
Factores internos	
H2: Ciertos factores internos influyen de forma positiva sobre el nivel de innovación (+)	
Estructura empresarial muy organizada, facilitadora de la innovación	Cultura orientada a la innovación
Apoyo a la creatividad en las empresas	Adopción de medidas para superar las barreras a la innovación
Adopción de medidas de apropiabilidad	
Factores externos	
H3: Ciertos factores externos tienen una influencia de signo positivo sobre el nivel de innovación (+)	
Elevada rivalidad con los competidores	El alto poder de negociación de los proveedores
El grado de satisfacción del cliente y su fidelización	Poder de negociación de los productos sustitutivos
Las dimensiones de complejidad y dinamismo del entorno	Grado de compromiso activo de las Administraciones Públicas
Formulación de estrategia	
H4: La formulación de estrategias competitivas y de crecimiento influye positivamente sobre el nivel de innovación (+)	
Estrategias competitivas. Competir buscando el liderazgo en costes	Estrategias competitivas. Apostar por una estrategia de diferenciación
Estrategias competitivas. Adoptar una estrategia de segmentación	La internacionalización como estrategia de crecimiento
Implantación de estrategia	
H5: La implantación de estrategias tiene una influencia de signo positivo sobre el nivel de innovación (+)	
Grado de desarrollo de la gestión de la calidad	El grado de sofisticación de los sistemas de información
Objetivos de aumento de productividad	
Nivel de innovación y **resultados empresariales**	
H6: El nivel de innovación, provocado por una gestión explícita de la misma influye positivamente en la obtención de resultados empresariales (+)	

3. Diseño de la investigación

El universo poblacional objeto de estudio está formado por altos directivos de las primeras 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ranking por orden de facturación. El proceso de recogida de datos se realizó en los meses de octubre y noviembre de 2009, mediante la realización de la encuesta a los directivos de las primeras 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ranking por orden de facturación. El cuestionario fue cumplimentado por 48 altos directivos de estas cadenas hoteleras, lo que representa un índice de respuesta del 32%, no encontrándose diferencias significativas entre la composición de la población y de la muestra como se observa de otros trabajos analizados sobre la innovación o sobre el turismo vistos en la literatura: Jacob *et al*. (2003), Galende (2006), y Ottenbacher (2007). Algunas características técnicas de la composición de la muestra se observa en la siguiente tabla:

Tabla 2 - Ficha técnica de la composición de la muestra

Método de toma de información	Encuesta vía web y telefónica
Tipo de preguntas	Preguntas con escala likert y diferencial semántico
Población objeto de estúdio	150 primeras cadenas hoteleras españolas y extranjeras por ranking de facturación
Ámbito	Territorio español
Fecha de toma de información	Octubre y noviembre de 2009
Muestra obtenida	48 cuestionarios
Índice de respuesta	32 %

4. Resultados

Antes de proceder a realizar los distintos análisis que nos lleven a contrastar cada una de las hipótesis, pasamos a analizar las propiedades de las medidas a utilizar. Se trata, de asegurar la capacidad de cada variable para medir el concepto que representan. En nuestro caso, analizamos las propiedades de la fiabilidad y la validez de las escalas. El cuestionario utilizado para la realización del presente trabajo está formado por 104 ítems medidos en escala Likert de 1 a 7 los cuales se dividen en 6 bloques con 20 factores o dimensiones a analizar.

En relación al análisis de fiabilidad para cada uno de los constructos, el alpha de Cronbach ofrece valores superiores a 0,80 en todos factores, unido a las altas comunalidades o proporción de varianza que tienen en común con el constructo, nos aseguran la fiabilidad de las escalas. En relación al análisis de validez convergente, que nos indica si los diferentes ítems utilizados para medir el concepto están en realidad correlacionados entre sí, la magnitud de las cargas factoriales, no sólo por encima de 0,4 (Hair *et al*., 1998), sino por encima de 0,6 en todos los casos, nos asegura esta validez. Por último, con respecto a la validez discriminante, la agrupación de los ítems en cada uno de los factores correspondientes a las variables de innovación centradas en implantación de la estrategia, asegura la unidimensionalidad de los diferentes constructos, confirmando la capacidad de cada uno de ellos de medir el concepto que pretendía de manera inequívoca.

Una vez obtenida la fiabilidad y la validez de escalas de los ítems vamos a proceder a realizar los análisis oportunos para contrastar las hipótesis planteadas. Para ello, vamos a determinar la existencia de correlación, a través del test r de Pearson, como expondremos a continuación. En conjunto, a nivel global, no se ha rechazado ninguna de las seis hipótesis propuestas; tan sólo no se ha podido demostrar la relación de uno de los factores externos, en la dimensión relacionada con el entorno. En primer lugar, se ha mostrado cómo la inclusión de la innovación en la misión y los valores de la organización tiene una influencia de signo positivo sobre el nivel de innovación. En este sentido, la relación es positiva aunque no alta en relación a otros factores del modelo (coeficiente de correlación de Pearson 0,45, nivel de significación del 1%).

En segundo lugar, se ha corroborado como ciertos factores internos de la organización influyen de forma positiva sobre el nivel de innovación (coeficiente de correlación de Pearson 0,60, nivel de significación del 1%). En este sentido, han sido las variables de adopción de medidas de apropiabilidad, de cultura orientada a la innovación, y de estructura empresarial facilitadora de la innovación, las que han mostrado coeficientes positivos más altos. La tercera hipótesis, tampoco se ha rechazado, lo que significa aceptar que existe una influencia de signo positivo entre ciertos factores externos y el nivel de innovación (coeficiente de correlación de Pearson 0,51, nivel de significación del 1%). Así, se ha podido observar como es la rivalidad con los competidores las que ofrece una relación positiva más alta. Además, se ha demostrado que ciertos factores del entorno como la volatibilidad de determinados mercados, o la incertidumbre de la demanda, no tienen porque incidir en una menor inversión en innovación, lo que implica que la relación entre el nivel de innovación y las dimensiones de complejidad y dinamismo del entorno no es estadísticamente positiva.

En cuarto lugar, se acepta también que existe una influencia de signo positivo entre la formulación de estrategias (ya sean estrategias competitivas, o de internacionalización como estrategia de crecimiento), y el nivel de innovación (coeficiente de correlación de Pearson 0,58, nivel de significación del 1%). Esta hipótesis, tan importante en la toma de decisiones, muestra coeficientes altos de correlación, destacando como variables que han mostrado valores positivos más elevados, la dimensión de competir buscando el liderazgo en costes y la dimensión de apostar por una estrategia de diferenciación, ambas dentro de las estrategias competitivas. La quinta hipótesis, demuestra como ciertos factores de la implantación de estrategias tienen una influencia de signo positivo sobre el nivel de innovación (coeficiente de correlación de Pearson 0,76, nivel de significación del 1%). En esta fase del modelo, se han obtenido, al igual en la formulación de estrategias, valores de correlación muy altos, destacado especialmente, la variable que relaciona el grado de desarrollo de la gestión de la calidad, con el nivel de innovación obtenido por la organización.

La sexta y última hipótesis, tiene distintos protagonistas que el resto de las hipótesis contrastadas, al relacionar si incide positivamente el nivel de innovación en la obtención de los resultados empresariales. Para medir empíricamente dicha hipótesis, se han utilizado datos de fuentes secundarias financieras. El resultado ha mostrado valores positivos con los datos económico-financieros (coeficiente de correlación de Pearson 0,51, nivel de significación del 1%).

4.1. *Análisis de regresión para testar el modelo en su conjunto*

Una vez contrastadas las hipótesis de todas y cada una de las dimensiones estudiadas de manera individual, trataremos de hallar y analizar dichas variables en su conjunto, siguiendo el modelo que muestra la relación de los factores que integran las distintas fases del Proceso de Dirección Estratégica, y su incidencia sobre el nivel de innovación en el ámbito del sector

hotelero español. Para ello vamos a utilizar un análisis de regresión lineal múltiple. Una vez se ha comprobado en el estudio de las hipótesis individuales la validez de las diferentes medidas y la fiabilidad de las escalas, y comprobado que se cumplen los supuestos de linealidad y normalidad, nos disponemos a contrastar el modelo planteado a través del análisis de regresión lineal múltiple.

Tabla 3 - Resultados del análisis de regresión de los factores determinantes de la innovación en el sector hotelero

	Nivel de Innovación	
Variables	Coeficiente β	Sig.
Constante	1,417	0,000
Misión	0,124	0,083
Factores Internos	0,234	0,041
Factores Externos	-0,447	0,035
Formulación Estrategia	0,481	0,015
Implantación Estrategia	0,589	0,000
F	15,012	
R^2	0,623	
P	0,000	

En cuanto a la calidad del modelo de regresión, es decir, al grado de ajuste (de parecido) entre los pronósticos de la ecuación de regresión y el nivel de innovación de las empresas, debemos fijarnos en el R^2 corregido. Según éste, tomadas juntas las cinco variables independientes incluidas en el análisis, explican un 62,3% de la varianza de la variable dependiente (R^2 corregida= 0,623). El estadístico F contrasta la hipótesis nula de que el valor poblacional de R^2 (coeficiente de correlación múltiple) es cero y, por tanto, permite decidir si existe relación lineal significativa entre la variable dependiente y el conjunto de variables independientes consideradas o tomadas juntas. En nuestro caso este estadístico alcanza un valor de 15,012, teniendo asignado un nivel crítico (sig.) menor que 0,05, lo que indica que sí existe relación lineal significativa. Estos resultados permiten que podamos dar apoyo al modelo que relaciona los factores que integran las distintas fases del Proceso de Dirección Estratégica con el nivel de innovación en el ámbito del sector hotelero español.

A la vista de los resultados, podemos afirmar que la variable dependiente introducida para medir el nivel de innovación de las empresas hoteleras con actividad en nuestro país, viene explicada de forma satisfactoria y global por las variables independientes introducidas en el modelo. Por lo tanto, la regresión propuesta comprueba la relación existente entre el conjunto de variables independientes y la variable dependiente, de manera que teniendo en cuenta la calidad del modelo de regresión, es decir, el grado de ajuste, tomadas juntas las cinco variables independientes incluidas en el análisis (las cinco fases del Proceso de Dirección Estratégica), el 62.3% de la varianza de la variable dependiente (nivel o grado de innovación), resulta explicada.

5. Conclusiones y contribuciones de la investigación

De los resultados obtenidos en el presente estudio, se han observado importantes implicaciones, tanto prácticas como académicas, para el estudio de la innovación. Así, desde un punto de vista práctico, las principales conclusiones están relacionadas con la manera en que el sector hotelero debe gestionar la innovación para que ésta pueda tener una influencia positiva en la ventaja competitiva. Los resultados de nuestro trabajo apoya que los directivos hoteleros distinguen claramente el valor estratégico de la innovación como factor crítico para poder competir, entendiendo que, entre otros beneficios, establecen barreras de entrada, permiten la diferenciación de productos, aseguran una política de precios competitivos, afectan al poder de negociación de clientes y de proveedores, y ayudan a crear buena imagen de marca y a la búsqueda de la lealtad del cliente.

En relación al esfuerzo realizado en materia de innovación por la administración en los últimos años, hay que decir que éste ha sido muy importante, máxime si tenemos en cuenta que el sector servicios siempre ha recibido menos protagonismo en periodos anteriores, en relación a las ayudas ofrecidas al sector manufacturero (Galende, 2006). Pero hoy día existe una clara conciencia de la importancia que tiene el sector turístico para la economía de este país, y prueba de ello es que se apoya directamente mediante financiación I+D+i al sector hotelero, introduciendo importantes partidas presupuestarias para la incorporación de la innovación y las nuevas tecnologías en el sector. Consecuencia de esta conciencia gubernamental es la creación de entidades públicas creadas específicamente para fomentar la introducción de la innovación y las nuevas tecnologías en el sector turístico y en el hotelero en particular.

Por parte de las empresas turísticas, si quieren asegurar su supervivencia a medio y a largo plazo necesitan innovar, es decir, obtener nuevos productos, utilizar nuevos procesos (o mejorar las características de los existentes), innovar en nuevos sistemas organizacionales, y crear nuevas formas de comercialización de los servicios (Douglas y Ryman, 2003). La innovación ha de ser planificada cuidadosamente y, sobre todo, quizás como conclusión principal de nuestro trabajo, la innovación debe ser tratada como una estrategia en si misma, una estrategia para competir y con ello una estrategia para crecer.

Desde el punto de vista metodológico, hemos propuesto una metodología para medir los diferentes factores determinantes del nivel de innovación de los que se han obtenido una serie de dimensiones bien diferenciadas. En este sentido, este estudio puede ser de interés desde un punto de vista práctico para los directivos de las cadenas hoteleras de nuestro país en el sentido de que ofrece a estos, una visión pormenorizada de múltiples factores que se integran en la gestión de la innovación, tanto desde su estudio teórico, como de su análisis empírico, este último con el interés de ofrecer conclusiones sobre lo aportado por los directivos competidores en relación a estos múltiples factores que interactúan con la innovación y que afectan directamente a los resultados empresariales y a la obtención de ventajas competitivas.

El núcleo de la estrategia de la empresa turística en la actualidad busca, primero que nada, ser percibido como diferente, por lo que debemos entonces innovar permanentemente y más rápido cada vez, ya que los ciclos de vida de los productos se acortan, los clientes son más exigentes, la competencia aumenta fruto de la globalización y el mismo cambio tecnológico se acelera. Para triunfar una empresa tiene, entonces, que ser capaz de jugar simultáneamente a ser mejor, por el imperativo de lograr bajos costes, y, más importante aún, a ser diferente, en un mercado donde a día de hoy el cliente manda. Pero para garantizar el futuro de las empresas, ya no basta con ser diferente, además hay que incorporar capacidad de innovación, con estructuras, con procesos y herramientas, y con un claro liderazgo de la alta dirección para que la innovación sea parte natural de la empresa. La capacidad de innovar constituye, por tanto, un recurso más de la empresa y, por ello, debe ser gestionado de una manera rigurosa y eficiente. Por tanto, es necesario definir una "gestión de la innovación", como un proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos

como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, y transferir esas mismas ideas a las fases organizacionales, de fabricación y comercialización.

La dirección de la innovación no es sólo una cuestión operativa, sino una importante cuestión estratégica. El punto de arranque de una organización innovadora lo constituye la decisión y el liderazgo desempeñado por la alta dirección, siendo una de sus funciones principales establecer la filosofía corporativa que estimula la innovación, tomar decisiones sobre la estrategia producto/mercado y distribuir los recursos necesarios para llevar a cabo dicha actividad innovadora (Orfila y Mattsson, 2007). Pero además de todo ello, ha de contar con el factor humano mediante la expresión profesional y personal de aquéllos en beneficio de la organización, sobre todo en el caso de empresas orientadas a la innovación, como las empresas del sector turístico, donde se suelen plantear importantes problemas a resolver, fruto del avance rápido de los conocimientos, por lo que es importante la unión de todos los individuos para la consecución de los objetivos.

Por tanto, los directivos hoteleros deben implicarse en la gestión de la innovación y conseguir que ésta figure en todas las políticas empresariales. También, los directivos deben tener en cuenta el potencial que representa, para el desarrollo de su innovación, la cooperación con otras empresas, administraciones, centros de investigación y universidades. Al tener la innovación su origen en el conocimiento, las empresas turísticas, y las hoteleras en nuestro caso, deberán capacitarse para absorber información relevante de su entorno científico, tecnológico y de su mercado, para enriquecerla en su propio contexto.

6. Limitaciones y futuras líneas de investigación

A pesar del esfuerzo realizado en las tareas de revisión teórica y en el estudio empírico dentro del presente trabajo, cualquier resultado y conclusión obtenida en esta investigación ha de interpretarse desde las propias limitaciones del mismo, que a continuación se señalan. La primera limitación a tener en cuenta es el carácter transversal del estudio, pues no permite comprobar la evolución en el tiempo de las estrategias de innovación y de cómo van a afectar las variaciones de algunos factores determinantes en la misma. Además, dicha transversalidad puede provocar que no se recojan efectos que, al diferirse en el tiempo, son importantes para la generación de rentas y la ventaja competitiva en un sentido dinámico. Es por ello, que sería interesante realizar estudios longitudinales sobre el seguimiento de la evolución de las distintas estrategias de innovación y los factores que las determinan a lo largo de varios periodos de tiempo, con el objeto de captar las trayectorias o patrones de comportamiento y su impacto en los resultados. Este tipo de estudios se podría realizar investigando por separado cada grupo de variables independientes del modelo de análisis planteado, ya que cada grupo de factores representa, por sí solo, un campo de investigación de enorme interés

También tendría bastante interés para una futura investigación, desarrollar una metodología que utilizara otro tipo de segmentación aparte de los altos directivos, abarcando a directivos intermedios y jefes de departamento, e incluso trabajadores operarios. Podrían ser todos los empleados que intervinieran de una forma directa en las innovaciones que conforman las actividades que son fuente de ventajas competitivas y mejoran los resultados. Tal esfuerzo supone la aplicación de un modelo cuyos factores se puedan dividir en tareas o funciones departamentales, por lo que sería necesario desagregar cada uno de los factores a analizar en diferentes sub-actividades y crear un entramado de variables que permitiera conocer el alcance de cada una de ellas en relación a la innovación.

Dentro de los factores estudiados, habría que profundizar en la relación entre la estrategia corporativa y la innovación. Aunque este apartado lo hemos tratado en uno de los bloques principales de estudio, sus resultados pueden servir de base para plantear nuevos proyectos de investigación. Especialmente útil sería profundizar en la innovación por tipos de estrategia competitiva (costes, diferenciación y segmentación), o por tipos de estrategia de crecimiento, como la relación entre la innovación respecto a las hoteleras que crecen en propiedad, en contrato de management, o por medio de franquicia. Ello permitiría continuar la evolución de algunos estudios realizados al respecto, al igual que la relación con la internacionalización y la diversificación, o incluso analizar la innovación en las cadenas hoteleras que se integran verticalmente, donde no existen trabajos de referencia.

En relación al modelo conceptual presentado en este trabajo, sería interesante mejorarlo a través con otras investigaciones empíricas. En este sentido cabría la posibilidad de replicar la investigación en otro tipo de subsectores, o la inclusión de nuevos tipos de establecimientos en la población de partida, lo cual incrementaría el universo poblacional objeto de estudio, y con ello podría servir para ampliar la muestra analizada. También resultaría de gran interés realizar investigaciones de naturaleza cualitativa más profundas, utilizando otras técnicas disponibles, como el estudio de casos. Estas metodologías complementarían los resultados aquí alcanzados y ayudarían a obtener una interpretación más profunda de los mismos en cuanto al tipo de análisis. Otra opción sería aplicar el modelo de estudio y esta técnica para comparar las más importantes empresas del sector turístico, o diversas empresas de diferentes sectores dentro del sector servicios.

Todos estos escenarios o argumentos son de interés en este comienzo del siglo XXI, ya que el sector turístico además de crecer exponencialmente, dado el importante aumento en el número y tipo de clientes, está aprovechando intensivamente el desarrollo de las nuevas innovaciones, ya sean de proceso, de producto, de comercialización, u organizacionales. Nosotros hemos centrado nuestro campo de investigación en determinar en qué grado afectan los factores determinantes del Proceso de Dirección Estratégica (misión, factores internos, factores externos, formulación de estrategia, e implantación de estrategia), sobre el nivel de innovación, así como determinar la incidencia que tiene el nivel de innovación como estrategia generadora de resultados empresariales. En conjunto, se ha mostrado cómo la coherencia entre la determinación de una trayectoria innovadora y la integración de ésta en las diferentes fases de los planes estratégicos en las cadenas hoteleras, puede llegar a ser una fuente de ventaja competitiva. Los resultados obtenidos apoyan la tesis que desde el enfoque de los Recursos y Capacidades destaca la conexión entre la innovación y los rendimientos superiores. El convencimiento por parte de los directivos turísticos del papel que la innovación puede cumplir en sus empresas y su compromiso en el desarrollo de estrategias basadas en la inversión en innovación será, en un futuro, fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas que se sostengan en el tiempo en un sector tan dinámico.

Referencias bibliográficas

COTEC (2008). *Informe COTEC 2007: Tecnología e Innovación en España.* Madrid: Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica.

Douglas, T.J., & Ryman, J.A. (2003). Understanding Competitive Advantage in the General Hospital Industry: Evaluating Strategic Competencies. *Strategic Management Journal,* 24(4), 333-347.

Drucker, P.E. (1989). What business can learn from nonprofits. *Harvard Business Review,* 67(4), 88-93.

Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(12), 1105-1121.

Ferdinand, J., Graca, M., Antonacopoulou, E., & Easterby-Smith, M. (2004, April 2-4). *Dynamic Capability: Tracking the Development of a Concept.* Paper presented at The fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Innsbruck, Austria.

Galende, J. (2006). Analysis of technological innovation from business economics and management. *Technovation,* 26(3), 300-311.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Press.

Hjalager, A.M. (2010). A review of innovation in tourism. *Tourism Management,* 31(1), 1-12.

Jacob, M., Tintoré, J., Aguiló, E., Bravo, A., & Mulet, J. (2003). Innovation in the tourism sector: results from a pilot study in the Balearic Islands. *Tourism Economics*, 9(3), 279-295.

Lefebvre, E., Lefebvre, L., & Harvey, J. (1993). Competing Internationally Through Multiple Innovation Efforts. *R&D Management*, 23(3), 227-237.

Orfila, F., Crespi, R., & Martinez, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: evidence from Balearic hotels. *Tourism Management*, 26(6), 851-865.

Orfila, F., & Mattsson, J. (2007). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega,* 37(2), 380-394.

Ottenbacher, M.C. (2007). Innovation management in the hospitality industry: Different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality and Tourism Research,* 31(4), 431-454.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal,* 18(7), 509-533.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Review,* 27, 185-203.

Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science,* 13, 339-351.

Proceso de aprobación del artículo:

Recibido: 30 junio 2012
Aceptado: 10 febrero 2013