



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Facultat d'Economia.

***Influencia del territorio en la innovación
organizativa del sector turístico: un estudio en
la competitividad del sector hotelero en
Colombia***

Tesis Doctoral presentada por
Orietha E. RODRÍGUEZ VICTORIA

Dirigida por
Dr. Francisco PUIG BLANCO
&
Dr. Miguel GONZÁLEZ LOUREIRO

Departamento de Dirección de Empresas “*Juan J. Renau Piqueras*”

Facultad de Economía

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Valencia, Enero de 2016

*A mis padres,
Que han estado conmigo en todo momento, por motivarme
y darme la mano cuando sentía que el camino se
terminaba, por la perseverancia y constancia que los
caracteriza, pero más que nada por su amor.*

*A mi hermano,
Por estar conmigo y apoyarme siempre.*

*Nunca consideres el estudio como una obligación, sino una oportunidad para
penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber.*

(Albert Einstein)

Agradecimientos

De todos los retos que he afrontado en mi vida, este trabajo ha sido el más arduo y lleno de contratiempos, también el que más me ha ya llenado de orgullo y satisfacción por alcanzar una meta tan importante. Quisiera mostrar mis sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que con su apoyo han hecho posible la realización del presente trabajo.

Agradezco a Dios por protegerme durante todo el camino, darme fuerzas, coraje, sabiduría y perseverancia para superar los obstáculos y dificultades que se me presentaron. A mis padres Lucía y Gualberto agradezco por comprenderme, apoyarme en todo momento, soportarme, guiarme y ser el ejemplo a seguir. Gracias a mi hermano Edison por ser una parte importante de mi vida, mi compañía y mi amigo incondicional.

Muchas gracias a mis directores de tesis Dr. Francisco Puig y Dr. Miguel González, sin lugar a dudas fueron los mejores guías y orientadores en este largo proceso, me encuentro en deuda con ellos por el ánimo y confianza en mí depositados.

Agradezco muy especialmente a la Universidad ICESI y a sus directivos por la confianza y el apoyo recibido durante estos años de investigación y estudio, su colaboración fue fundamental en la culminación con éxito de este trabajo.

Mi gratitud hacia todos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. Antecedentes y justificación.....	1
2. Situación actual.....	4
3. Desarrollo del trabajo	6
CAPÍTULO 1: LA COMPETITIVIDAD DE LOS TERRITORIOS Y DE LAS REGIONES	11
1.1 Competitividad: origen, definición y niveles	14
1.2 Determinantes de la competitividad.....	18
1.3 El territorio y la localización de la empresa	23
1.3.1 Tipologías de territorios: aglomeraciones y clústeres	23
1.3.1.1 Clasificación de los territorios.....	26
1.3.1.2. Desarrollo local y competitividad.....	28
1.3.1.3. Las aglomeraciones geográficas de las empresas y los clúster.....	29
1.3.2 El clúster: antecedentes teóricos y bases conceptuales	35
1.3.2.1. Características del clúster	35
1.3.2.2. Condiciones para el desarrollo de clúster.....	39
1.3.3 La influencia del clustering.....	41
1.4 Conclusiones e hipótesis	46
CAPÍTULO 2: LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA.....	49
2.1 La innovación en las empresas y las organizaciones	52
2.1.1 Conceptualización y caracterización de la innovación	54
2.1.2 Estrategias empresariales y creatividad	58
2.1.3 Los procesos de innovación y desarrollo en las organizaciones.....	59
2.2 Tipologías de innovación	64
2.2.1 Innovación por su grado de novedad	64
2.2.2 Innovación por su naturaleza u objeto	65
2.3 La innovación en servicios	69
2.4 La innovación organizativa	72
2.4.1 Modelos de Innovación Organizativa.....	73
2.4.2 Determinantes de la Innovación Organizativa.....	74

2.4.3 Impacto de la innovación organizativa	77
2.5 Conclusiones e hipótesis	83
CAPÍTULO 3: EL SECTOR TURISTICO Y HOTELERO	87
3.1 Caracterización del sector turístico.....	89
3.1.1 La industria del turismo en el mundo.....	89
3.1.2 Composición e impactos del sector turístico	93
3.1.3 La competitividad y el sector turístico	95
3.1.4 El sector turístico en Colombia	102
3.2 El sector hotelero: características y competitividad	107
3.2.1 Introducción	107
3.2.2 Caracterización de la evolución del sector del hospedaje y alojamiento.....	109
3.2.3 Factores de competitividad entre las empresas hoteleras	115
3.3 El sector hotelero en Colombia: evolución, determinantes y competitividad.....	124
3.3.1 Características y situación del sector hotelero.....	124
3.3.2 La competitividad de los hoteles según territorios y regiones	124
3.3.3 La innovación en los establecimientos hoteleros colombianos	131
3.4 Conclusiones e hipótesis	135
CAPÍTULO 4: DISEÑO DE LA INVESTIGACION Y METODOLOGIA DE ANÁLISIS	139
4.1 Diseño de la investigación	141
4.1.1 Población y muestra del estudio	141
4.1.2 Variables para el análisis.....	152
4.1.2.1 Variable dependiente: competitividad	153
4.1.2.2 Variables explicativas.....	154
4.1.2.3 Variable de control	160
4.1.3 Cuestionario	161
4.1.4 Trabajo de campo.....	163
4.2 Análisis descriptivo	166
4.3 Especificación de dimensiones en las variables implantación de innovaciones y competitividad.....	172
4.3.1 Factores de implantación de prácticas para la innovación	172
4.3.1.1 Análisis de fiabilidad del instrumento prácticas de innovación.....	174
4.3.1.2 Análisis factorial mediante ACP	174
4.3.1.3 Diferencia de medias	185
4.3.2 Factores de competitividad	186
4.3.2.1 Análisis de fiabilidad del instrumento de competitividad	188

4.3.2.2	Análisis factorial mediante ACP	188
4.3.2.3	Diferencia de medias	194
4.3.2.3	Diferencia de medias	194
4.3.3	Asociación entre variables categóricas	202
4.3.3.1	Sentimiento clúster y localización	203
4.3.3.2	Sentimiento clúster y diversificación	205
4.3.3.3	Sentimiento clúster y tamaño	207
4.3.3.4	Localización y diversificación	208
4.3.3.5	Tamaño y diversificación	209
4.3.3.6	Localización y tamaño	210
4.4	Modelos de regresiones para el análisis	211
4.4.1	Variables incluidas en el estudio, modelo y método	215
4.4.1.1	Variable dependiente	215
4.4.1.2	Variables explicativas	216
4.4.2	Hipótesis a contrastar y método	221
4.4.3	Modelos de regresiones	222
CAPITULO 5: ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS		225
5.1	Modelo de regresión y estadística descriptiva	226
5.2	Modelo sobre competitividad económica	228
5.2.1	Modelo 1: Sobre competitividad económica incluyendo la variable clúster (sentimiento)	228
5.2.2	Modelo 2: Sobre competitividad económica incluyendo la variable tamaño (rehabitaciones)	231
5.2.3	Modelo 3: Sobre competitividad económica incluyendo la variable localización (reciudad1)	232
5.2.4	Modelo 4: Sobre competitividad económica incluyendo la variable diversificación	234
5.2.5	Resumen de resultados sobre el factor de competitividad económica	235
5.3	Modelo sobre competitividad basada en trayectoria y localización	228
5.3.1	Modelo 1: Sobre competitividad basada en trayectoria y localización incluyendo la variable clúster (sentimiento)	240
5.3.2	Modelo 2: Sobre competitividad basada en trayectoria y localización incluyendo la variable tamaño (rehabitaciones)	241
5.3.3	Modelo 3: Sobre competitividad basada en trayectoria y localización incluyendo la variable localización (reciudad1)	243
5.3.4	Modelo 4: Sobre competitividad basada en trayectoria y localización incluyendo la variable diversificación	245
5.3.5	Resumen de resultados sobre el factor de competitividad basada en la trayectoria local	246
5.4	Modelo sobre competitividad basada en innovación colaborativa	250

5.4.1 Modelo 1: Sobre competitividad basada en innovación colaborativa incluyendo la variable clúster (sentimiento).....	251
5.4.2 Modelo 2: Sobre competitividad basada en innovación colaborativa incluyendo la variable tamaño (rehabitaciones)	252
5.4.3 Modelo 3: Sobre competitividad basada en innovación colaborativa incluyendo la variable localización (reciudad)	253
5.4.4 Modelo 4: Sobre competitividad basada en innovación colaborativa incluyendo la variable diversificación	254
5.4.5 Resumen de resultados sobre el factor de competitividad basada en la innovación colaborativa	255
5.5 Resumen del impacto sobre el factor de competitividad	261
CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES.....	265
1. Conclusiones del trabajo	266
2. Limitaciones del estudio	270
3. Futuras investigaciones.....	272
ANEXOS	275
A1. Cuestionario	275
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	279

Índice de tablas

Tabla 1.1: Factores de competitividad del territorio	22
Tabla 1.2: Tipos de dimensiones de los clúster	38
Tabla 1.3 Clases de clúster en la industria.....	39
Tabla 1.4 Ventajas y desventajas del clustering	44
Tabla 2.1 Tipologías de la innovación	64
Tabla 3.1 Top de economías mundiales en el turismo	91
Tabla 3.2 Top de economías Sur y Centro América en el turismo	92
Tabla 3.3 Factores de la demanda turística.....	93
Tabla 3.4 Tipos de equipamiento en hoteles	94
Tabla 3.5 Composición del índice de competitividad de viajes y turismo en Colombia	103
Tabla 3.6 Nuevos conceptos de hotelería	110
Tabla 3.7 Clasificación de hoteles	111
Tabla 3.8 Comportamiento del hotel por tipología	127
Tabla 3.9 Comportamiento del hotel por territorio	129
Tabla 3.10 Porcentaje ocupación por regiones	130
Tabla 4.1: Actividades relacionadas con la industria del turismo	142
Tabla 4.2: Indicadores de desempeño por región y territorios en Colombia.....	152
Tabla 4.3: Items para la medición de la variable “competitividad”	154
Tabla 4.4: Items para la medición de la variable “implantación de prácticas para la innovación”	157
Tabla 4.5: Ficha técnica de la investigación.....	164
Tabla 4.6: Representatividad muestral	165
Tabla 4.7: Prueba de muestras independientes para sentimiento clúster	171
Tabla 4.8: Análisis de fiabilidad implantación prácticas para la innovación	174
Tabla 4.9: Comunalidades iniciales escala implantación de prácticas para la innovación	176
Tabla 4.10: Primer análisis de la escala varianza total explicada prácticas para la innovación	178
Tabla 4.11: Comunalidades segunda extracción escala implantación de prácticas para la innovación	179

Tabla 4.12: Segundo análisis de la escala varianza total explicada prácticas para la innovación.....	180
Tabla 4.13: Matriz de componentes original implantación de prácticas para la innovación.....	181
Tabla 4.14: Matriz de componentes rotación varimax implantación de prácticas para la innovación.....	183
Tabla 4.15: Matriz de componentes rotación oblimin implantación de prácticas para la innovación.....	184
Tabla 4.16: Comparación de medias clúster	186
Tabla 4.17: Prueba de muestras independientes sentimiento clúster.....	186
Tabla 4.18: Análisis de fiabilidad del instrumento para competitividad	188
Tabla 4.19: Comunalidades iniciales de la escala variable competitividad	189
Tabla 4.20: Análisis de la escala varianza total explicada competitividad	190
Tabla 4.21: Matriz 2 componentes competitividad	191
Tabla 4.22: Matriz 3 componentes competitividad	192
Tabla 4.23: Matriz de componentes rotación varimax “competitividad”	193
Tabla 4.24: Matriz de componentes rotación oblimin “competitividad”	194
Tabla 4.25: Comparación de medias de factores de competitividad en base a pertenencia a clúster	195
Tabla 4.26: Prueba de muestras independientes sentimiento clúster.....	195
Tabla 4.27: Comparación medias de factores de competitividad en base a diversificación	196
Tabla 4.28: Prueba de muestras independientes diversificación	196
Tabla 4.29 Anova de la variable localización sobre los factores de competitividad.....	198
Tabla 4.30: Test post-hoc sobre el ANOVA de localización sobre competitividad económica	198
Tabla 4.31: Test post-hoc sobre el ANOVA localización sobre competitividad trayectoria local	199
Tabla 4.32: Test post-hoc sobre el ANOVA localización sobre competitividad innovación colaborativa.....	199
Tabla 4.33: ANOVA de la variable Tamaño sobre los factores de competitividad	200

Tabla 4.34: Test post-hoc sobre el ANOVA del tamaño sobre competitividad trayectoria local	201
Tabla 4.35: Test post-hoc sobre el ANOVA del tamaño sobre competitividad innovación colaborativa	201
Tabla 4.36: Resumen de asociación entre variables categóricas	202
Tabla 4.37: Análisis de tablas cruzadas de Sentimiento clúster y localización.	203
Tabla 4.38: Análisis de tablas cruzadas de sentimiento clúster y diversificación	206
Tabla 4.39: Análisis de tablas cruzadas de sentimiento clúster y tamaño.....	207
Tabla 4.40: Análisis de tablas cruzadas de Localización y diversificación.....	208
Tabla 4.41: Análisis de tablas cruzadas de Tamaño y diversificación.....	209
Tabla 4.42: Análisis de tablas cruzadas de localización y tamaño	210
Tabla 4.42: Hipótesis y método a emplear para su contraste	221
Tabla 5.1: Estadísticos descriptivos de las variables del modelo	227
Tabla 5.2: Modelo base: parámetros estimados para competitividad económica	228
Tabla 5.3: Beta estandarizada por modelos para competitividad económica	236
Tabla 5.4: Estimación de parámetros en los modelos sobre competitividad económica beta no estandarizada.....	238
Tabla 5.5: Modelo base: parámetros estimados para competitividad basada en trayectoria y localización	240
Tabla 5.6: Beta estandarizada por modelos para competitividad basada en trayectoria y localización	246
Tabla 5.7: Estimación de parámetros en los modelos sobre competitividad basada en trayectoria y localización beta no estandarizada	248
Tabla 5.8: Modelo base: parámetros estimados para competitividad basada en innovación colaborativa	250
Tabla 5.9: Beta estandarizada por modelos para competitividad basada en innovación colaborativa	256
Tabla 5.10: Estimación de parámetros en los modelos sobre competitividad basada en innovación colaborativa beta no estandarizada	258
Tabla 5.11: Impacto de las variables explicativas sobre la variable dependiente “competitividad”	262
Tabla 6.1: Resultado del contraste de hipótesis	270

Índice de Figuras

Figura 1.1: Niveles de competitividad	16
Figura 1.2: Niveles de competitividad sistémica	17
Figura 1.3: Diamante de la competitividad de Porter.....	20
Figura 1.4: Componentes del territorio	24
Figura 1.5: Clasificación de territorios	26
Figura 3.1 Composición de la oferta turística.....	94
Figura 3.2 Proceso productivo del turismo	97
Figura 3.3: Índice de competitividad de viajes y turismo de Colombia.....	104
Figura 3.4 Cadena de valor sector hotelero	113
Figura 3.5 Ocupación hotelera mundial por región	115
Figura 3.6 Encadenamiento del sector hotelero	118
Figura 3.7 Variación anual del personal ocupado.....	124
Figura 3.8 Porcentaje de ocupación hotelera promedio mensual	126
Figura 3.9 Variación de los ingresos de los hoteles	128
Figura 3.10 Motivo de viaje.....	128
Figura 4.1: Prestadores de servicios turísticos (febrero 2013)	144
Figura 4.2: Establecimientos de alojamiento.....	145
Figura 4.3: Número de establecimientos hoteleros colombianos	146
Figura 4.4: Territorios en Colombia.....	147
Figura 4.5: Costa Atlántica	148
Figura 4.6: Costa Pacífica.....	149
Figura 4.7: Distribución por territorios y regiones	151
Figura 4.8: Distribución territorial de la muestra.....	166
Figura 4.9: Tipos de hotel.....	167
Figura 4.10: Localización según tipos de hotel	167
Figura 4.11: Tipo de cliente del establecimiento	168
Figura 4.12: Tamaño del hotel según número de habitaciones.....	168
Figura 4.13: Antigüedad del establecimiento	169
Figura 4.14: Localización en el clúster y resultado.....	170
Figura 4.15: Factores de competitividad muestra y submuestra.....	212
Figura 4.16: Factores de competitividad y el clúster	213
Figura 4.17: Factores de competitividad y localización.....	213
Figura 4.18: Factores de competitividad y tamaño	214
Figura 4.19: Factores de competitividad y diversificación.....	215

INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes y justificación

La globalización de la economía conlleva a la revisión de las estrategias llevadas a cabo por la mayoría de empresas pertenecientes a cualquiera de los sectores que conforman una economía. Implica costos y el riesgo inherente de que cualquier desajuste puede conllevar a la desaparición de esa organización. Por esta razón la competitividad, o capacidad para competir, es fundamental para gobiernos e industrias de todos los países y es dependiente de los factores macroeconómicos afectados por tasas de interés, tasas de cambio, costo de la mano de obra, recursos con los que cuenta un país y de las prácticas gerenciales de sus industrias y compañías, entre otros.

Por tanto, globalización y competitividad son fenómenos que afectan a todas las organizaciones y a los cuales éstas se tienen que enfrentar. Son procesos caracterizados por el incremento de la rivalidad en los mercados y la incertidumbre asociada a los mismos, siendo necesario hacer ajustes en las cadenas productivas de los países y sus territorios. Su evolución se ve influenciada por elementos como la innovación, el conocimiento de las organizaciones y la adopción de formas más flexibles para operar, y eso exige que consideremos que las empresas de las economías abiertas no compiten de una manera aislada, sino que lo hacen de manera interrelacionada e integrada en su territorio (Gareli, 2014).

En ese marco de acción el sector del turismo ha crecido en los últimos años de forma general y sostenida en términos de aportes al producto interno bruto y de generación de empleo (OMT; 2015). En la industria del turismo existe una fuerte relación entre la globalización, el territorio y las decisiones estratégicas que sugiere la necesidad de incluir todas estas perspectivas en el estudio de la

competitividad de la empresa (Guía et al, 2006). Sin embargo, la investigación sobre tópicos relacionados con el efecto de la localización desde la que se compete y la gestión de la innovación parecen escasear. Ese aspecto es todo un reto para los académicos, directivos y políticos en un mundo globalizado donde cada vez más la competencia es mayor y donde una estrategia clave para hacer frente es la innovación organizativa (Hidalgo et al., 2002).

Nuestro interés en el sector turístico se fundamenta en la importancia que representa para el desarrollo de las regiones y su dinámica económica en países como Colombia. Estudiar el sector turismo es transcendental y complejo teniendo en cuenta la naturaleza intangible del producto ofrecido y la variedad de empresas que intervienen en la producción del mismo en el momento del consumo. Por ello, este trabajo se centró en un actor clave de ese sector como es el hotelero, y en una estrategia específica como la innovación organizativa (implantación de nuevas prácticas relacionadas con la gestión de la calidad, los recursos humanos, la dirección o la estrategia). Otras razones que motivaron a su elección se derivan del interés académico de analizar la influencia del territorio y sus agentes en el desarrollo de los procesos de innovación organizativa en las empresas. Conocer los principales determinantes y sus efectos en el mediano y largo plazo puede ser un soporte en la orientación estratégica y acciones públicas orientadas al sector turístico y hotelero colombiano y, además, ser el preámbulo para futuras investigaciones.

Uno de los principales desafíos que afronta el sector es fortalecer la competitividad de los productos turísticos que ofrece, lograr que las políticas nacionales vayan más allá de las ventajas comparativas y concentrarse en las ventajas competitivas. Mientras que la capacidad para competir del sector turístico depende de una diversidad de factores relativos al territorio, materiales y recursos e infraestructuras, el rendimiento del hotel se relaciona con la situación económica que lo rodea, las estrategias que implementa y la dinámica de la propia industria (Dwyer y Kim, 2003). Como resultado de esta dinámica, los modelos de desarrollo basados en la integración y proximidad geográfica de todos los agentes han ganado importancia, en particular los que mantienen una

naturaleza relacional cada vez más compleja e intensa como el clúster y las aglomeraciones de empresas (Marco-Lajara et al, 2014ab).

En algunos estudios más generales como el de Malakauskaite y Navickas (2011) se evidencia la contribución del clúster y el territorio donde se localiza la empresa a la competitividad de los sectores y el desarrollo de redes, relaciones interorganizacionales, absorción de conocimientos, impulso innovador, capacidad emprendedora y mejora de la productividad. El reciente número especial (vol. 25, número 5) publicado por la revista *Competitiveness Review* (2015) está en esta línea. El estudio de Chung y Kalnins (2001) en el sector hotelero expresa que los competidores que se aglomeran, pueden crear externalidades eficientes y el aumento en la demanda generando efectos positivos en el desempeño de los mismos y beneficios conjuntos. En este caso las características de las empresas juegan un papel significativo, donde la combinación de recursos internos y externos impulsa la innovación en entornos en los que las empresas mantienen relaciones frecuentes y múltiples.

Los estudios que relacionan la influencia del territorio y la adopción de innovaciones en las organizaciones hoteleras son escasos (Fraj et al, 2015). En entornos más concretos como los de las economías emergentes, en el que se incluye nuestro trabajo, ese déficit todavía es mayor. El sector hotelero colombiano se enfrenta a una competencia nacional e internacional cada vez más dinámica y en evolución y es allí, donde el desarrollo de la gestión de la innovación es vital. Sin duda, la nueva demanda (global) exige calidad y seguridad donde los destinos compiten por la calidad de sus productos o servicios. De acuerdo a informes como los de Procolombia (2015), en la última década el sector ha presentado incrementos en sus actividades, nuevas inversiones, implementación de planes de desarrollo y la presencia de cadenas internacionales en varias regiones. No obstante, la realidad actual es que sus empresas se enfrentan a nuevas exigencias como certificaciones o fiabilidad que han dado lugar a la implementación de estrategias de gestión empresarial y cambios en los procesos y prácticas que permitan hacer frente a todas esas demandas y obtener así ventajas competitivas sostenibles. En esta tesis

sostenemos que el análisis del efecto de tales estrategias en la competitividad de sus hoteles es una tarea por realizar.

Además, como argumentan Baum y Mezias (1992) o Kukalis (2010), la localización y aglomeración de empresas como los hoteles afectan la capacidad de adaptación rápida y flexible a los cambios de mercado y a las condiciones de competencia. Eso es hoy en día, si cabe, mucho más evidente y está creando desafíos adicionales para esas empresas ante una necesidad creciente de innovación. Por todo ello, la finalidad de esta investigación es evaluar la influencia del territorio en la implementación de innovaciones organizativas en el sector hotelero y su impacto en la competitividad del destino en el entorno de una economía emergente como es la colombiana. También se enfatiza en el papel de los sistemas de innovación organizativa, su importancia, su caracterización y la interrelación existente entre el percepción o sentimiento de pertenencia a un clúster, también denominadas como identidad colectiva y/o clustering, las características estructurales de esos establecimientos y los factores competitivos que surgen de las relaciones que se generan entre los que actores que integran la cadena productiva. Específicamente, esta tesis doctoral persigue identificar el papel de las concentraciones geográficas de hoteles colombianos en la manera de competir y hacer frente al mercado turístico global.

2. Situación actual

En este trabajo se resalta el turismo como una industria de rápido crecimiento, cuyas implicaciones son muy amplias en la recuperación ambiental y en el reconocimiento sociocultural de las poblaciones de las regiones y del mundo. Para el caso de Colombia, ese sector es especialmente estratégico por ser uno de los países latinoamericanos de mayor estabilidad y solidez económica, así como de mejores perspectivas (MCIT, 2013). Sin embargo, su índice de competitividad global se ha mantenido sin cambios durante la última década, ha adoptado el valor de 4,2 en promedio entre 2011 y 2015. Con base en el

Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo 2015 (WTTC, 2015), Colombia ocupa la posición la posición 68 de una muestra de 141 países.

La globalización exige innovación, nuevas estructuras organizativas y renovadas capacidades directivas que permitan llegar a nuevos mercados con nuevas ofertas. En el índice de competitividad global Colombia obtuvo su peor puntuación en innovación 3,2 y tuvo la notación más baja en gasto en I+D+i. De acuerdo con la OCDE (2014), el gasto en esa partida sólo ha representado el 0,2% en el PIB, mientras que ha sido del 1,2% en otras economías emergentes como Brasil y del 2,4% en promedio en otros países.

En Colombia el turismo necesita fortalecerse frente a otros operadores internacionales, ya que aborda el reto de atender un nuevo mercado más abierto y exigente (OMT, 2015). Además de las deficiencias relacionadas con la estrategia de innovación en ese país, el desarrollo y fortalecimiento de clúster y agrupaciones no ha presentado grandes avances. De acuerdo con el índice de competitividad global obtuvo una puntuación de 3,7 por debajo del 3.8 promedio general de otros países a pesar de las políticas el gobierno (OMT, 2014). Como se alerta en la principal literatura económico-empresarial, en ese proceso se deberá de tener en cuenta el papel que juegan los destinos turísticos (vacacionales o de negocios), los modelos de concentraciones geográficas de proveedores de tales servicios (clústers) y la influencia de esos contextos en la estrategia de las empresas (Nordin, 2003). Por tanto, entender cómo influye el clustering (participar activamente con otros actores próximos) en los procesos innovadores se antoja de especial interés para así poder comprender las diferencias en la competitividad de los territorios turísticos colombianos y, a su vez, de las empresas hoteleras.

Mientras que el estudio de las aglomeraciones geográficas y los clústeres ha sido muy relevante en la literatura de gestión empresarial, especialmente entre empresas industriales, este modelo ha sido cuestionado, al menos, desde dos aspectos (Martin y Sunley, 2003; Potter, 2009): a) por la posibilidad de interpretar y delimitar las actividades de forma variable limitando así su comprensión global y b) por el hecho de que cada empresa participe y se

apodere de forma heterogénea de las ventajas del grupo y, por ello, no obtenga los mismos beneficios. Esas debilidades teóricas pueden ser mayores cuando se estudian realidades como la del sector turístico, donde si bien la propia agrupación de hoteles puede influir en la implementación de estrategias y su competitividad, también se ven afectados por las propias características del destino (infraestructuras, recursos culturales, climatología, etc.), las instituciones locales y los organismos encargados de promocionar, desarrollar las políticas de apoyo e impulsar el conocimiento que conlleve a mejores prácticas y potencializar la investigación.

Por todo ello, frente a la oportunidad que la industria del turismo supone para Colombia, la amenaza que en ese desarrollo puede suponer un desajuste entre el entorno competitivo y las estrategias implementadas, y la necesidad de avanzar en el conocimiento del ámbito relacional de los clústeres en esas realidades surgen importantes desafíos y retos. En esta investigación pretendemos contribuir en afrontarlos, por ello, junto al análisis de cómo se está actuando, también pretendemos evaluar la incidencia de esas respuestas y del territorio desde el que se realizan. Todo ello se va a analizar en la competitividad de un actor clave del mismo, como son sus hoteles, y a través de una original base de datos primarios recogidos para tal propósito.

3. Desarrollo del trabajo

Para alcanzar el objetivo propuesto, esta investigación se ha estructurado en cinco capítulos. Los tres primeros, de carácter más teórico, revisan las principales aportaciones relativas a competitividad de los territorios y las regiones, las aglomeraciones, el clúster y la innovación organizativa; asimismo, sirven para contextualizar el sector turístico y hotelero. Además, al final de los capítulos se han resumido las principales conclusiones y se han enunciado las hipótesis a contrastar. Los dos siguientes, el cuarto y el quinto, abordan el diseño de la investigación, la metodología de análisis y presentan el contraste y discusión de los resultados empíricos obtenidos. Además, también forman

parte esta introducción, donde se presenta el trabajo, y un capítulo de conclusiones, donde se sintetiza la misma.

El capítulo uno inicia con la revisión de algunas de las más influyentes líneas de investigación que han sido estudiadas acerca de la competitividad, se estudia el territorio, sus elementos sociales, políticos y ambientales, la incidencia del mismo en las organizaciones, el desarrollo local, los agrupamientos y el modelo clúster. Este capítulo se completa examinando los determinantes de la capacidad para competir especialmente desde el ámbito relacional (la participación activa o clustering), y las contribuciones e implicaciones que tiene para las empresas la implementación y el diseño de sus estrategias de competitividad empresarial.

En el capítulo dos se suministra una descripción de las teorías que han sido estudiadas acerca de la innovación desde varios campos y niveles, sus incidencias y aportes. En la búsqueda de un marco teórico que nos permita explicar y comprender la innovación en las organizaciones y el efecto que ejerce, se analiza la innovación organizativa, sus características y los beneficios que representa para la estrategia competitiva empresarial. En ese marco se profundiza en el análisis de los nuevos enfoques, estructura de procesos y sistemas administrativos que permiten a una organización cambiar y adaptarse a las necesidades del entorno.

Si en los dos primeros capítulos analizamos de forma general la importancia de lo local frente a lo global, en el tercer capítulo ese análisis teórico se aplica al sector turístico y hotelero. Para ello, se lleva a cabo una revisión tendiente a caracterizar sus principales rasgos, los componentes, agentes que lo conforman, determinantes e impactos y a establecer un diagnóstico sobre su situación. Este capítulo se completa con la identificación de la estrategia competitiva del sector turístico y hotelero, donde la innovación organizativa juega un papel importante en la competitividad y el progreso económico de las empresas que conforman el sector.

Una vez revisadas las principales teorías, obtenido el diagnóstico del sector turístico y hotelero y derivadas las principales hipótesis de contraste, nos situamos en la segunda parte del trabajo, que gira en torno al análisis de los datos obtenidos mediante una encuesta perteneciente a una muestra de 134 establecimientos localizados en Colombia.

En el cuarto capítulo, se describen las primeras fases de la metodología de investigación llevada a cabo. Primero se abordan cuestiones relativas a la delimitación del territorio, la identificación de la población objetivo, la muestra, las variables de análisis, el cuestionario y la recogida de datos. Segundo se realiza un análisis descriptivo de la muestra donde se describen la distribución de la misma, los tipos de establecimientos, las clases de clientes, el tamaño, la trayectoria innovadora y , antigüedad, sentimiento de pertenecer a un clúster. Tercero se evaluó el grado de fiabilidad del instrumento, identificación de los factores utilizados para medir el grado de implementación de innovaciones y la competitividad. Se analizan las asociaciones entre las variables categóricas y los resultados de los cruces encontrados. Por último se describe la operatividad las variables utilizadas, el contraste de las hipótesis planteadas y se detalla el método utilizado para el contraste.

En el capítulo quinto se contrastan las hipótesis que se formularon en los capítulos 1, 2 y 3. Se plantea la estadística descriptiva relacionada con la regresión a realizar, se incorporan los modelos de regresiones para los factores de competitividad económica, competitividad basada en trayectoria y localización y la competitividad basada en innovación colaborativa. Finalmente se detalla el resumen de los resultados del trabajo empírico y su interpretación.

Por último, se especifican las principales conclusiones del estudio, se reflejan algunas limitaciones y se proponen futuras líneas de investigación. En síntesis, nuestra investigación tiene aportes estratégicos pero también económico-sociales, puede ser utilizada por las instituciones educativas, como soporte en la orientación estratégica del sector turístico y hotelero, además en la elaboración de propuestas que sirvan para articular la gestión de los actores que integran la cadena turística en la implementación de la innovación y la

consecución de sus objetivos. Puede ser utilizada por los directivos del sector hotelero como apoyo en la toma de decisiones y análisis de las políticas a aplicar internamente en las empresas. Por lo tanto, constituye también un aporte a los entes gubernamentales que permite direccionar sus programas de turismo y fomentar la estrategia de cooperación las cuales se deben planease en equipo para obtener resultados conjuntos que beneficien un país y a las empresas que integran la cadena de turismo en Colombia.

CAPÍTULO 1: LA COMPETITIVIDAD DE LOS TERRITORIOS Y DE LAS REGIONES

En un mundo cada vez más global, la competitividad o capacidad para competir es un aspecto de vital importancia para los gobiernos, empresas, académicos y, en general, para todos los actores de una sociedad. Desde una perspectiva macroeconómica se podría afirmar que la competitividad es clave en el desarrollo de una nación, si el país no es competitivo no podrá desarrollarse o lo hará de forma muy lenta. Desde una perspectiva microeconómica, la competitividad puede estar relacionada con las empresas en términos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia. Aquellas empresas más competitivas son las que obtienen mejores resultados y lo hacen de una manera sostenida en el tiempo.

La competitividad de las empresas depende básicamente de dos aspectos que son internos y externos a las mismas. Los internos están muy relacionados con su organización, la manera en la que toman las decisiones y en las estrategias implementadas. Los externos son en buena parte ajenos a las empresas y tienen que ver con el contexto específico en el que éstas se hallan ubicadas: los territorios y las regiones.

Desde esta perspectiva, las empresas que son más competitivas son aquellas que mejor han ajustado sus estrategias al contexto geográfico en el que se hallan. Por ello, el conocimiento de las características de la localización en la que se ubica una organización y el marco relacional es clave para comprender las fuentes de las ventajas competitivas que existen, su naturaleza, influencia y evolución. Desde los trabajos de Marshall (1890), Becattini (1979) o Porter (1990) se ha escrito mucho sobre el tópico de la localización y la competitividad de las empresas, y desde diferentes enfoques y perspectivas (Sociología, Management, Ciencia Regional, Geografía Económica, Negocios Internacionales).

En general, en esos estudios se han analizado los antecedentes de la competitividad de los territorios (Krugman, 1991), los determinantes a diferentes niveles de su competitividad (Ketels, 2006), sus efectos en los procesos de internacionalización, creación de empresas o innovación (Porter, 1998; Becattini, 2004), la evolución de su influencia (Potter y Watts, 2011) y los mecanismos y relaciones a través de los cuales las empresas aprovechan e interiorizan las ventajas derivadas de la localización (Molina-Morales y Martínez-Fernández, 2009). De esos estudios parecen emerger dos grandes conclusiones, por una parte, que la mayoría de la literatura se ha centrado en el análisis de empresas industriales de países desarrollados y solo con carácter marginal en las de servicios y de países emergentes y, por otra parte, que el efecto de los territorios y de las regiones en la competitividad de las empresas es heterogéneo.

Las lagunas que existen en la investigación sobre competitividad y localización han provocado la emergencia de una fértil área de estudio en torno a este tópico. En esos trabajos se trata de conceptualizar, delimitar y profundizar en el conocimiento de los determinantes y sus condiciones, en los distintos modelos de territorio y sus efectos y en distintas realidades económicas como son las empresas de servicios. Dados los objetivos de nuestro trabajo este capítulo primero se enmarca en esa línea. Por ello, el propósito del mismo es la comprensión de las condiciones bajo las cuales los territorios y las regiones influyen en la competitividad de las empresas, y avanzar en el conocimiento de su contribución en la competitividad última de las empresas.

En definitiva, el análisis de los modelos de competitividad del territorio permite identificar los factores fundamentales que intervienen en los procesos de localización, las relaciones entre los agentes que lo conforman, las variables del mismo y los cambios que se presentan de una manera continua. Específicamente, en este capítulo se plantean las principales líneas de investigación que han sido estudiadas acerca de la competitividad, estudiando cómo se presenta en las naciones, las regiones que la componen y sus empresas. Se tienen en cuenta aspectos como territorio, elementos sociales, políticos y ambientales que integrados con factores tecnológicos, ecológicos y

recursos naturales, están directamente relacionados con las estrategias de competitividad empresarial.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se ha estructurado el presente capítulo en cuatro secciones. En las dos primeras se estudia de manera teórica el concepto de competitividad y los estudios que la sustentan, en la tercera se estudia el territorio, su incidencia en las organizaciones, el desarrollo local, los agrupamientos, finalizando con una propuesta concreta de territorio como son los clusters formados por empresas que perciben y sienten que participan en los mismos (clustering). En la cuarta y última parte se resumen las principales conclusiones y se plantean algunas de las hipótesis que serán contrastadas en la parte de análisis de datos.

1.1 Competitividad: origen, definición y niveles

Las primeras teorías que estudiaron la competitividad plantean el concepto en términos económicos, siendo Adam Smith quien cuestionó la idea de que la superioridad de un país, dependía del control de la economía y la maximización de sus reservas en oro y plata. David Ricardo, de la misma corriente que Smith, planteó que las ventajas comparativas, permiten asignar los recursos de una nación a los sectores más productivos, o sea, el comercio se basa en las diferencias de la productividad de la mano de obra entre unas y otras naciones (Apleyard y Fieldt, 2003).

Posteriormente, la versión dominante de la teoría de la ventaja competitiva se dio en el modelo planteado por Heckscher–Ohlin¹, donde los países poseen tecnologías similares y se diferencian en los factores de producción, materias primas, recursos naturales, fuerza laboral o capital. Podríamos decir que la competitividad es la ventaja que permite la eficiencia de las tareas y los procesos, centrandos sus esfuerzos en las actividades de los países, la especialización y el cambio de los mismos, evidenciando así, que los países deben exportar bienes en los cuales tienen una ventaja absoluta e importar bienes en los cuales otro país tuviera la ventaja.

Con base en esto, se origina la teoría moderna de la ventaja competitiva de las naciones; según Porter (1990)², la ventaja de una nación depende de la capacidad que desarrollen sus industrias para innovar y mejorar. Son las empresas las que obtienen ventajas competitivas frente a mejores competidores debido al desafío, por lo tanto, es necesario identificar los aspectos fuertes y débiles de la economía, encontrando así lineamientos que permitan enfrentar la competencia nacional e internacional y garantizar la rentabilidad y crecimiento sostenible. En definitiva, la competitividad es entendida como la capacidad

¹ Fue formulado por el economista sueco Bertil Ohlin en 1933, modificando un teorema inicial de Eli Heckscher en 1919, explica el funcionamiento de los flujos del comercio internacional.

² Michael Porter, es considerado el padre de la estrategia corporativa, en su libro “Ventaja competitiva de las naciones” guarda una relación con el concepto de valor sobre el concepto tradicional de costos.

para competir y para conseguir rentas superiores de forma sostenible a la de los competidores.

A través del tiempo la competitividad nacional ha sido la meta central de los gobiernos y de las industrias que componen la nación, teniendo en cuenta que los esfuerzos por su desarrollo están dirigidos para la mejora del bienestar de sus ciudadanos (Ketels, 2006). Sin embargo, existen muchas diferencias en los estándares de competitividad de cada país tal que ningún país puede ser competitivo en todas sus industrias (Porter, 2007).

Dos de los más importantes reportes de competitividad a nivel mundial son el *Global Competitiveness Report*³, y el enfoque del *World Competitiveness Center (WCC)*⁴. En esos reportes se evidencia que la competitividad es dependiente de aspectos internos y externos a las empresas como son las regiones⁵, así como de las acciones de los gobiernos y de las decisiones de diversas instituciones como son los consumidores. En esos informes se plantea que para ser competitivo hay que estudiar y evaluar las capacidades de un territorio, sus sectores, empresas, productos y sistemas de producción a través de los flujos comerciales, políticas monetarias, fiscales y presupuestales en comparación con otros países con los que compite (WEF, 2014).

La competitividad tiene varias dimensiones y puede ser estudiada desde diferentes niveles (figura 1.1) como son las naciones, la región y la empresa misma y actores (Garelli, 2014). La competitividad de una nación, estudia variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales. La competitividad de las regiones se refiere a la infraestructura regional (carreteras, aeropuertos, sistemas de comunicación, infraestructura educativa y servicios). La competitividad de las empresas integra la capacidad de sus colaboradores, el desarrollo tecnológico, la calidad,

³ Desarrollado por el Foro Económico Mundial (WEF, por su sigla en inglés)

⁴ Del Institute for Management and Development (IMD, por su sigla en inglés)

⁵ Entendemos que una región es una parte específica de una nación, determinada por diferentes factores como demográficos, históricos, culturales, económicos, climáticos, entre otros. Podríamos considerar entonces, la región como constructo social, producto de prácticas ideológicas y materiales presentes en los integrantes del grupo que la conforma, que permite el desarrollo de espacios y relaciones de poder, que implican heterogeneidad y diversidad de situaciones llevadas adelante por actores regionales.

los servicios que presta, su capacidad de vinculación con otras empresas o la información de que se dispone al interior.

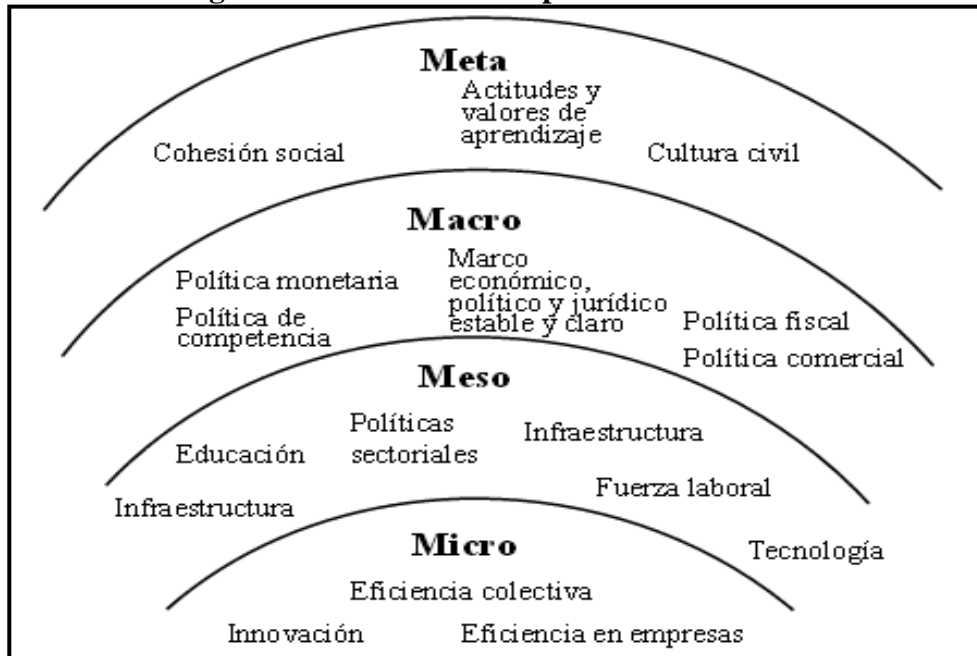


Fuente: elaboración propia a partir de Garelli (2014).

Otros planteamientos más centrados en América Latina, como los de Silva (2005) sugieren para el estudio de la competitividad cuatro niveles de análisis que hacen parte de un sistema (figura 1.2). El nivel meta forma parte integral de los otros niveles, incluye los aspectos relacionados con el talento humano, desarrollo de habilidades, adquisición de conocimientos, capacitación. Todos estos aspectos conducen a unificar esfuerzos, generar ventajas, promover la innovación y desarrollar habilidades de una nación. El nivel macro, que representa los elementos sociales y las variables macroeconómicas del entorno como la inflación, las tasas de interés y el desempleo en una nación. También se tienen en cuenta en este nivel, las políticas de manejo integrado de recursos naturales, gustos y preferencias de los consumidores y tendencias de crecimiento. El nivel meso, donde se tienen en cuenta elementos como la estructura, la logística y factores climáticos de una región. Está relacionado con las ventajas comparativas que se derivan de los recursos de una nación como espacio geográfico, fuerza laboral o capital y con las ventajas creadas por esfuerzos de innovación. El nivel micro, identifica factores que condicionan el

comportamiento de la empresa como la productividad, los costos, los esquemas de la organización, la innovación, el tamaño de la empresa, diversificación y control de calidad (Altenburg, et al., 1998).

Figura 1.2: Niveles de competitividad sistémica



Fuente: Altenburg et al., 1998

En otras palabras, la competitividad de una empresa se da cuando los recursos, habilidades, conocimientos, innovación, fortalezas o ventajas de las que dispone, son aprovechados de una manera eficiente e innovadora (Porter, 1990). Ese enfoque nos permite diferenciar y establecer la existencia de dos estadios de competitividad: la interna y la externa. La competitividad interna es la habilidad que tienen las compañías de lograr el óptimo rendimiento de sus recursos internos como su talento humano, tecnología, materia prima, maquinaria, procesos y sistemas de producción, entre otros. Mientras que la competitividad externa tiene que ver con la manera cómo afronta el mercado o el sector al que pertenece, su innovación, interacción con el mismo, su permanencia, búsqueda de nuevas oportunidades y planteamiento de estrategias futuras.

1.2 Determinantes de la competitividad

Existen muchos estudios que han analizado la contribución que a la competitividad de la empresa tienen los aspectos internos y externos a la misma. En dichos trabajos que se enmarcan bajo el epígrafe de “determinantes de la competitividad” se incluyen los factores que más influyen sobre la misma (Ajitabh y Momaya, 2004). En esa línea destacan los siguientes: las capacidades directivas, la diferenciación de los productos y servicios, los recursos tecnológicos, la innovación y los recursos humanos.

Bajo el concepto de “capacidades directivas” se incluye la manera que tienen los directivos⁶ de liderar las organizaciones, sus colaboradores, sus clientes y los procesos que son decisivos para adaptarse a los cambios del entorno y la sociedad. Para tal fin, éstos deben poseer un alto nivel de conocimientos, ser flexibles estratégicamente para reaccionar a los cambios y oportunidades del entorno en forma proactiva, solucionar los problemas de una manera conveniente, ser creativos, ágiles, firmes en la retención y administración de los recursos que comprometen (Shimizu y Hitt, 2004), de tal forma, que las estrategias organizativas desarrolladas aumenten la capacidad de respuesta de las empresas y su competitividad.

Además, para que una empresa logre ser competitiva, es necesario que posea y desarrolle características y atributos de acuerdo a las expectativas de sus clientes con una imagen preferencial en un mercado. Las empresas para protegerse de la competencia y generar lealtad deben “diferenciarse” (Porter, 1990)⁷. Las vías de diferenciación pueden ser a través de mejoras en calidad, atención al cliente, desarrollo o actualización ágil de nuevos productos o servicios, creación de nuevas habilidades y el aprovechamiento de los recursos,

⁶ Los directivos desempeñan un papel importante en las organizaciones porque son los encargados de implementar nuevos métodos, nuevos enfoques, esto hace necesario que conozcan los recursos y capacidades de las empresas que dirigen y el entorno competitivo en que se encuentran.

⁷ “Una empresa se diferencia de sus compradores si puede ser única en algo que pueda ser valioso para los compradores. El grado en el que los competidores en un sector industrial puedan diferenciarse de los otros es un elemento importante en el sector industrial”.

que les permitan generar valor adicional, siendo percibido con base en las necesidades, deseos y experiencias de los clientes (Prahalad y Hamel, 1990).

En la actualidad, para dar respuesta a los mercados de forma eficaz es necesaria la optimización de los procesos y tiempos. En esa faceta empresarial son vitales los “recursos tecnológicos⁸”, ya que los mismos son claves para impulsar la capacidad productiva y el crecimiento económico (Hervas-Oliver, et al., 2012). Unido a la tecnología y la competitividad está la “innovación”, las empresas tienden a involucrarse en actividades de innovación, plantean nuevas estrategias que involucran el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permitan respuestas efectivas a las necesidades del entorno y generen mayor valor a la compañía y la creación de ventajas competitivas sostenibles (Hervas-Oliver y Albors-Garrigos, 2009; González-Loureiro y Pita-Castelo, 2012).

Las habilidades de los directivos, estrategias de innovación y diferenciación implementadas y recursos tecnológicos disponibles no serían determinantes de la competitividad si los “recursos humanos” de los que cuenta la organización no son capaces de desarrollarlos. En este sentido, el tener colaboradores calificados, preparados y motivados permite organizar las ventajas competitivas en la organización ayudándolos a crecer y a desarrollarse dentro de la misma. Un limitado acceso a procesos formativos de recursos humanos, obstaculiza el aumento de la productividad generando bajos nivel de competitividad, por esta razón necesita los conocimientos, la tecnología adecuada y los procesos que permitan desempeñar las actividades de una manera eficiente.

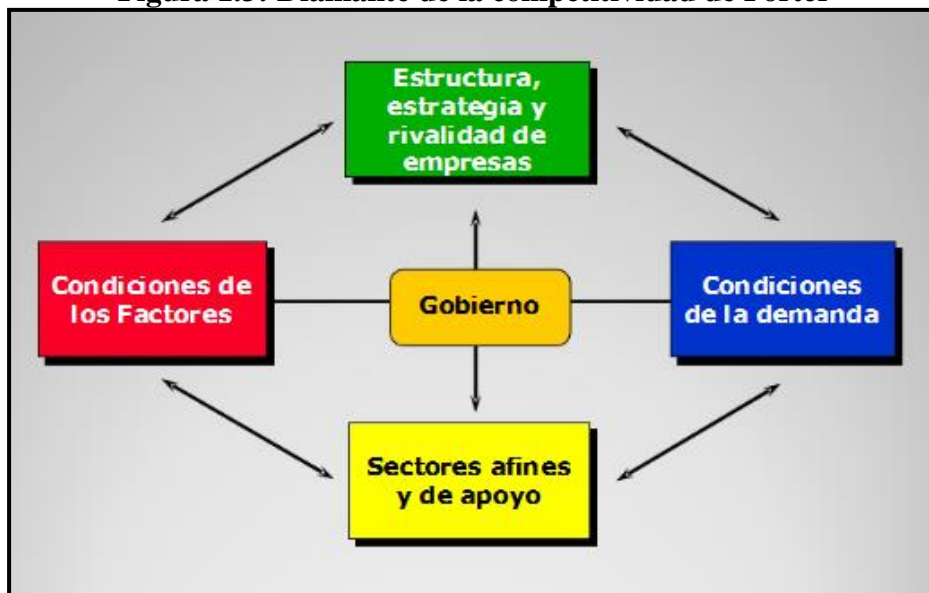
El trabajo que más ha influido en el estudio de los determinantes de la competitividad de una organización es el modelo de Porter (1990). A través de ese modelo también llamado el Diamante de Porter (figura 1.3) se puede

⁸ Los recursos tecnológicos son medios que utilizan la tecnología para cumplir sus objetivos, siendo una herramienta clave para la realización de todo clase de actividades y procesos en mejora de la competitividad económica. Pueden ser tangibles como los equipos y tecnologías necesarias para el funcionamiento operacional de las compañías; o intangibles que son fundamentales para el funcionamiento de los que están implementados como el capital humano, la experiencia y el conocimiento.

entender la posición comparativa de una nación o industria en la competencia global, diagnosticar el grado de competitividad en el mercado donde se está compitiendo y medir los resultados de las estrategias y el comportamiento de los competidores directos e indirectos (Dögl y Holtbrügge, 2010). En dicho modelo interactúan cuatro elementos que deben funcionar adecuadamente para lograr el éxito competitivo de los sectores que son: las condiciones de la demanda, las condiciones de los factores, los sectores conexos y de apoyo y la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

Las condiciones de la demanda, reflejan la naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en estudio en el mercado nacional y siguen la línea de las teorías neoclásicas en las cuales las empresas tienen ventaja comparativa por el capital, tierra y/o trabajo que poseen. Las condiciones de los factores describen la situación de la nación, en cuanto a los factores de producción, siendo necesario contar con factores avanzados y especializados como la mano de obra especializada, la infraestructura de la industria u otros factores que son necesarios para competir en un sector determinado.

Figura 1.3: Diamante de la competitividad de Porter



Fuente: Porter (1990)

Los sectores conexos y de apoyo implican el poder que tiene el estado de influir sobre el diamante a través de las leyes, normas y políticas, finalmente se evalúa como afecta el gobierno y el azar la competitividad de los sectores,

teniendo en cuenta que no pueden ser controlados (Porter, 1990), el gobierno y el azar son exógenos, en tanto afectan los demás determinantes de la competitividad (guerras, cambios climáticos, etc.). La estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, es donde se integran los tres grupos antes mencionados ya que es donde se analiza la influencia del mercado y de las empresas rivales.

Existen críticas al modelo del Diamante Competitivo, para algunos autores como Rugman (1992) se da la probabilidad que los cuatro factores determinantes puedan afectar al gobierno y surja la necesidad de algún factor adicional. También es cuestionable del modelo la falta de rigurosidad de análisis a países en vías de desarrollo (economías emergentes) y no tener en cuenta el ambiente internacional, estos aspectos plantean adicionar otro diamante que sería con el que se evalúa el ambiente competitivo global (Rugman y D’Cruz, 1993). Estas críticas, conducen a la conclusión de que la estructura básica conceptual de Porter tiene unos límites, sin embargo continua siendo la base para el estudio de la competitividad, y a pesar de que se han planteado modelos alternativos con modificaciones sobre el original la esencia de la estructura del modelo permanece en la actualidad.

En definitiva, la competitividad del territorio se da a partir de factores económicos y no económicos teniendo en cuenta elementos sociales, ambientales y políticos del entorno y de la industria en la que se encuentran. La proximidad permite a las empresas alcanzar ventajas competitivas sostenibles, beneficiarse de la diferenciación sin incurrir en inversiones similares y posibilita una disminución de los gastos en investigación y desarrollo que puede ser compartido dependiendo de su tamaño y alianzas (Bagella y Becchetti, 2000). Esto implica que las empresas, en especial las de menor tamaño, pueden ganar ventajas competitivas mediante el acceso a los recursos de sus socios, desarrollar el capital humano y obtener conocimiento. En ese marco las relaciones de competencia y cooperación permiten el intercambio de información y conocimientos que dan lugar a la obtención de beneficios adicionales, permitiéndole ser competitivas, obtener buen desempeño y resultados en sus operaciones (Ketels, 2006). Todas esas ideas se resumen en la tabla 1.1.

Tabla 1.1: Factores de competitividad del territorio

- Distancia: Implica costos para los actores, teniendo en cuenta que cubrir la distancia que separa dos puntos entre espacios geográficos exige esfuerzo, recursos y tiempo. Puede traducirse de diversas maneras: costos de transporte, costo de comunicación y de información, costos de desplazamiento de personas, etc.
- Infraestructura: Facilidades de apoyo que se encuentren a lo largo de todo el proceso productivo. Incluye desde los insumos para las etapas iniciales de la producción hasta los elementos necesarios para llegar al cliente final (carreteras, puertos aéreos y marítimos, puentes, vías férreas, redes de frío, etc.).
- Recursos Locales Endógenos: Conjunto de bienes, tanto naturales o no, que presenta un territorio propios, capaces de sostener y generar desarrollo del mismo. Determina las condiciones agroecológicas de una región, definidas por los suelos, el clima, la geomorfología, la hidrología, la cobertura vegetal y sus variantes.
- Innovación: Cambios que introduce alguna novedad o varias. Aplicar nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas con la finalidad de ser útiles para el logro de la productividad.
- Tecnología: Implementación de nuevas técnicas y conocimientos aplicados de una forma lógica y ordenada en las compañías que lo conforman y le permiten satisfacer las necesidades del entorno material o virtual.
- El recurso humano: La calidad y disponibilidad del personal que presta los servicios y permite a la empresa adaptarse a las condiciones del mercado e incorporar nuevos conocimientos.
- Sectores de apoyo y relacionados: Grupo de empresas y agentes económicos que sientan las bases para la creación de complejos productivos.
- Entorno: Elementos que influyen en la competitividad de la empresa, pero que no pueden ser controlados por la misma.
- Asociatividad: Aduce a la organización voluntaria de empresas, que establecen un vínculo explícito que les permite alcanzar un objetivo común. Tiene dos enfoques:
 - ✓ Entre los sectores privados y públicos, dando lugar a nuevos proyectos y acciones en conjunto a beneficio de la comunidad que lo integra.
 - ✓ Entre los sectores que constituyen la producción y dedicados a la investigación, que genera nuevas formas de conocimiento, aprendizaje e innovación.

Fuente: elaboración propia.

1.3 El territorio y la localización de la empresa

Entre el grupo de factores externos a las organizaciones que influyen en la competitividad de una empresa se encuentran el territorio y la localización o ubicación de la misma. El territorio puede adoptar diferentes modalidades, influir de manera más directa o indirecta y su efecto tener distinto signo. Además, la localización de la empresa puede servir para potenciar las ventajas competitivas o, por el contrario, contribuir a su erosión. Por ello, se hace necesario una correcta identificación de los mismos, la comprensión de sus bases conceptuales, y el conocimiento de su influencia y efectos.

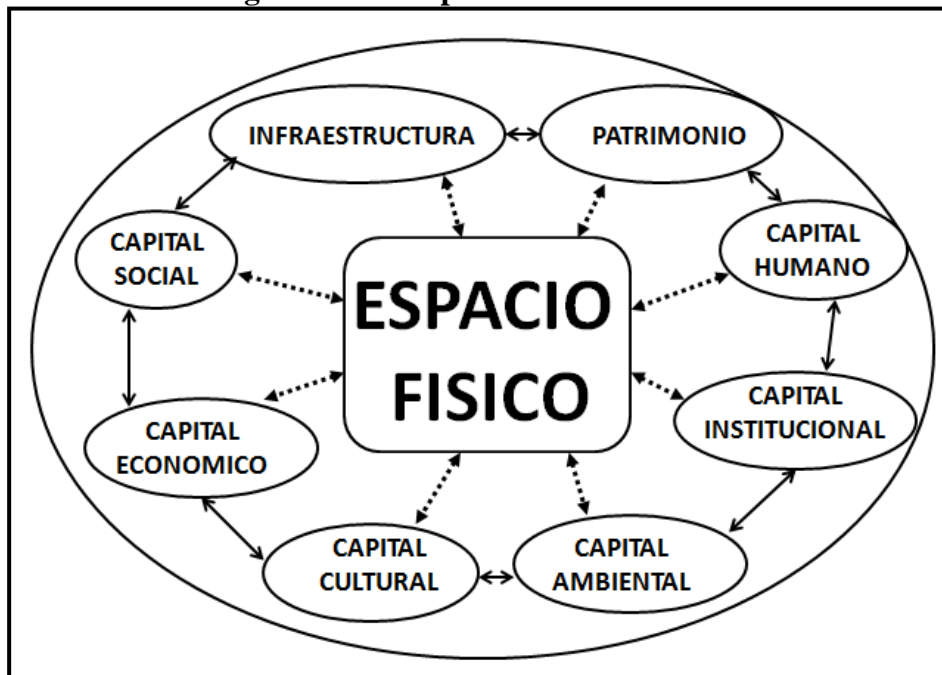
1.3.1 Tipologías de territorios: aglomeraciones y clústeres

Una aglomeración es una concentración geográfica de empresas alrededor de una localización que puede o no coincidir con límites administrativos previamente definidos (un barrio, una ciudad, una región, etc.). Los antecedentes teóricos que ayudan a explicar las aglomeraciones de empresas se encuentran en los postulados de Marshall (1890), cuando afirma que son 3 las principales externalidades positivas que éstas encuentran por adoptar ese modelo de localización:

- **Insumos locales sin intermediarios:** Muestra la facilidad de las organizaciones para desarrollar una gestión eficiente de los procedimientos y procesos cuando se encuentran ubicadas en lugares donde adquieren sus materias primas o insumos básicos e importantes.
- **Mano de obra calificada:** Destaca la importancia de las organizaciones de estar ubicadas donde se encuentra la mano de obra calificada. Esto es un beneficio, teniendo en cuenta que disminuye el tiempo de reclutamiento del personal, los costos de entrenamiento y el incremento en la calidad de productos y servicios.
- **Suministro de información:** Es considerada una ventaja si se tiene en cuenta que en los lugares donde existe aglomeración de empresas, la información es compartida, está al alcance de todos y es de fácil acceso.

A partir de esos planteamientos teóricos, se han desarrollado diferentes corrientes teóricas, de las que destacamos la Teoría de la Localización y la Teoría del Desarrollo Regional. La Teoría de la Localización se desarrolla con los estudios de Weber en 1920, y la misma se focaliza en el estudio de los elementos que, desde una perspectiva económica, determinan la decisión de una empresa para ubicarse en un sitio determinado. La Teoría del Desarrollo Regional considera el territorio como la variable que determina las actividades económicas y los comportamientos sociales de una región. La misma se ocupa de estudiar el impacto de las actividades industriales sobre el espacio e identifica las razones por las cuales en un área se concentran actividades económicas mientras que en otras no (Krugman y Comas, 1997).

Figura 1.4: Componentes del territorio



Fuente: elaboración propia.

El territorio no solamente implica la distancia entre diferentes lugares, supone el espacio físico que permite crear condiciones adecuadas para el intercambio de bienes y una manera de alcanzar menores costos para los agentes económicos. Por ello, para estudiar un territorio hay que comprender que éste supone un escenario en el que interactúan diferentes agentes (figura 1.4) como el capital físico, el capital social, el capital tecnológico, el capital humano, ente

otros; y que esos agentes se interrelacionan entre sí mediante mallas, nudos y redes⁹.

Desde esa perspectiva las aglomeraciones de empresas pueden ser entendidas como una red social donde los actores son empresas e instituciones especializadas, con un grado de homogeneidad y heterogeneidad entre ellas que es variable (Molina-Morales y Martínez-Fernández, 2009). Esa divergencia relacional permite identificar a su vez diferentes tipos de redes y posiciones en la misma como son la básica y de periferia. De acuerdo a Morrison y Rabellotti (2005), las redes básicas también conocidas como densas, se caracterizan por las relaciones más frecuentes entre empresas, por la transmisión activa de la información y el conocimiento basado en lazos fuertes. Además, presentan un alto grado de homogeneidad interna entre las empresas, compartiendo los recursos solamente entre las empresas que pertenecen al territorio, con efectos positivos. Generan normas sociales que promueven la confianza y la cooperación, por esta razón, las características de estas redes son las ideales para aprovechar oportunidades producto de sus intercambios cooperativos.

Caso contrario ocurre con las redes de periferia, también conocidas como dispersas, donde las relaciones se establecen de manera diferente dentro del mismo territorio, sin circulación o intercambio de información o conocimiento, y vínculos débiles entre las empresas. Son empresas más grandes, más innovadoras y abiertas a las fuentes de conocimiento independiente de su pertenencia a la red, o sea pueden adquirir sus recursos a través de del desarrollo interno o relaciones externas (Morrison y Rabellotti, 2005).

Dentro de las aglomeraciones territoriales, podemos encontrar empresas que conforman una red cerrada con relaciones muy fuertes y otras que conforman redes más abiertas que aprovechan las relaciones exteriores y mantienen una relación más libre entre sus miembros. En conclusión, los dos tipos de redes presentan diferencias en su gestión de innovación, ambos pueden ser útiles en

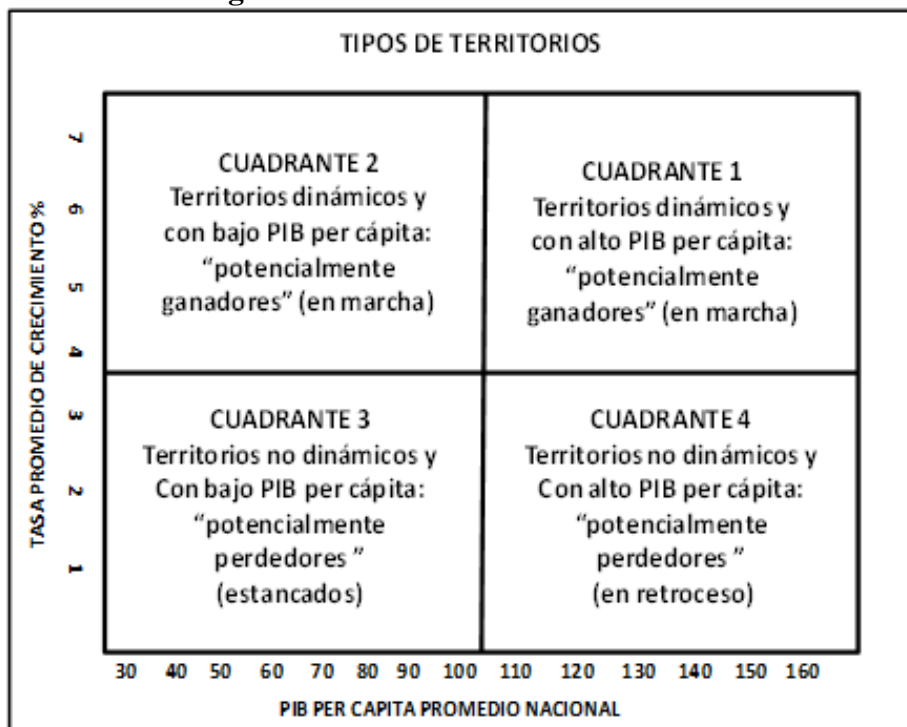
⁹ Las mallas nacen de la división del espacio en diferentes niveles, los nudos son centros de poder jerárquicamente relacionados entre sí y la red son líneas simbólicas que ligan entre sí por lo menos tres nudos

la obtención de beneficios correspondientes a objetivos estratégicos diferentes (Molina-Morales y Martínez-Fernández, 2009; Molina-Fernández, et al., 2012).

1.3.1.1 Clasificación de los territorios

Con base en un estudio realizado desde un enfoque económico en las naciones de América Latina y el Caribe el profesor Silva (2005) propone una tipología de territorios clasificándoles en ricos y pobres, o ganadores y perdedores. En ese estudio plantea los atributos que hacen un territorio ganador o las falencias que lo hacen perdedor. La clasificación es con base en el PIB per cápita y distintas dinámicas de crecimiento y desarrolla interpretaciones de lo que pasa en los territorios de las naciones estudiadas resumiéndolas en cuatro cuadrantes de acuerdo a las características y comportamiento de cada tipo (figura 1.5).

Figura 1.5: Clasificación de territorios



Fuente: Silva (2005)

En el cuadrante 1, se encuentran los territorios dinámicos y con alto PIB per cápita "Potencialmente ganadores en marcha": Son territorios que han crecido por encima de la media nacional y tienen productos o servicios per capital

también superiores a la media nacional. Son territorios que se pueden considerar de comportamiento exitosos frente a los procesos de globalización.

En el cuadrante 2, se encuentran los territorios dinámicos y con bajo PIB per cápita “Potencialmente ganadores en marcha”: Son territorios que han crecido por encima de la media nacional y tienen productos o servicios per capital inferiores a la media nacional. Son regiones más atrasadas que las demás pero registran una buena dinámica de crecimiento acercándose cada vez más a ser exitosos. Están fuertemente vinculados a los recursos naturales, asociados a la explotación de sectores primarios, el desarrollo sectores de la industria, sectores de servicios y sectores terciarios, aprovechando así, las ventajas comparativas frente a una mayor apertura de mercados y la globalización. Son regiones que podrían ser más atrasadas que las demás, pero que están teniendo una buena dinámica de crecimiento, a través de distintas formas de inserción productiva.

En el cuadrante 3, se encuentran los territorios no dinámicos y con bajo PIB per cápita “Potencialmente perdedores estancados”: Son territorios que han crecido y tienen productos o servicios per cápita por debajo de la media nacional. Son regiones estancadas, tienen un bajo dinamismo económico y la tendencia es a empeorar.

En el cuadrante 4, se encuentran los territorios no dinámicos y con alto PIB per cápita “Potencialmente perdedores en retroceso”. Son territorios que han crecido por debajo de la media nacional y tienen productos o servicios por encima de la media nacional. Son regiones en retroceso que en un pasado les ha ido bien pero que han caído en períodos de recesión económica. Son territorios potencialmente perdedores que han retrocedido en sus capacidades competitivas.

La clasificación que ofrece Silva (2005) permite afirmar que en la actualidad solamente pueden competir los territorios que aprenden y que son capaces de adaptarse a los cambios globales, desarrollando sus habilidades y ventajas que les permita especializarse en sectores definidos. La globalización obliga a la

transformación de los territorios, dando lugar a las divisiones territoriales que pueden clasificarse en lógica vertical y lógica horizontal (Silva, 2005).

La lógica vertical de territorios, implica que se deben tener en cuenta todos los vínculos o conexiones con otros lugares de mundo, por ejemplo en el caso de las empresas multinacionales la capacidad de dividir y distribuir sus procesos productivos, que implica seleccionar territorios estratégicos que le permitan ser competitivos. La lógica vertical de territorios se debe a la capacidad que posee el territorio estudiado de conformar redes u organizaciones dentro del mismo territorio. En este caso, lo primordial es la construcción de territorios innovadores y competitivos que permitan un espacio de encuentro entre varios actores públicos, privados y sociales donde se impulsen procesos de desarrollo y crecimiento conjunto (Silva, 2005).

1.3.1.2. Desarrollo local y competitividad

En los últimos años, los procesos de desarrollo local han cambiado, la internacionalización de la economía, la eliminación de barreras geográficas, el crecimiento de las interacciones de larga distancia, la interdependencia entre las regiones y el incremento de la competencia, ha dado lugar a estudiar los territorios desde la perspectiva local. Todas están expuestas a los cambios del entorno, razón por la cual, los nuevos conceptos que surgen de estos cambios conllevan al desarrollo territorial.

Las regiones se desarrollan de una manera local, se apoyan en diferentes formas de cooperación y buscan crear relaciones duraderas para reducir los riesgos a los que están expuestos teniendo en cuenta la competencia y las diferentes formas de competir. Con base en los estudios realizados a empresas manufactureras en Italia (Becchetti y Rossi, 2000), se concluye que el desarrollo local y la aglomeración geográfica aumenta de una manera representativa la intensidad innovadora y las exportaciones, siendo los resultados más fuertes en empresas medianas y pequeñas al tamaño de las empresas.

Uno de los elementos básicos del desarrollo local es la construcción del capital social territorial, que requiere de una actitud favorable de parte de los gobiernos regionales y de los actores locales a favor del desarrollo de la comunidad. El capital social se construye en espacio de concertación y confianza entre los actores de la región para enfrenar un mercado cada día más competitivo donde prevalecen las actitudes y beneficios ofrecidos por cada uno de los integrantes (Molina-Morales y Martínez-Fernández, 2009). No obstante, siendo el desarrollo local un proceso que mejora la calidad de vida por medio de la actuación de diferentes agentes socioeconómicos locales, con recursos endógenos y fomenta el aumento de capacidades colectivas, encontramos regiones que se desarrollan y otras no siendo muy poca su contribución a la competitividad de una nación (Hassink, 2010). Existen en los territorios carencias como problemas en la coordinación de los procesos, la percepción de los directivos de las organizaciones, la indecisión de pertenecer a una cadena productiva, la dificultad de acceso a la información y altos costos de transacción.

1.3.1.3. Las aglomeraciones geográficas de las empresas y los clúster

En los últimos años ha empezado a generarse una corriente de opinión a favor de una geo-sectorialidad de la actividad empresarial (Becattini, 2015). Ese enfoque sugiere el desarrollo de territorios y la conformación de aglomeraciones de empresas de una misma industria que permitan aumentar de diferentes maneras la eficiencia del grupo. Dichas agrupaciones se presenta entre medianas o pequeñas empresas en articulación con empresas grandes como es el caso de la región de Emilia-Romagna en Italia donde hay empresas grandes y pequeñas especializadas en la producción de bienes o servicios necesarios para la producción de otros en la misma cadena de valor o en cadenas relacionadas (Pezzini, 2006). Su finalidad es ser más competitivas y responder de una manera eficiente a un entorno cambiante, donde el desarrollo de sus capacidades y el aprovechamiento de los recursos de manera colectiva son un factor fundamental.

Haciendo parte del proceso de desarrollo a nivel local se han identificado dos corrientes con diferentes conceptos y marcos de interpretación que son el distrito industrial y el clúster, donde el territorio ejerce un papel estratégico en el desarrollo de las aglomeraciones de acuerdo a su idiosincrasia y características (Puig et al., 2009). El territorio es considerado el lugar en el que se desarrolla la capacidad humana de producción y trabajo de una comunidad en el caso del distrito industrial y en el caso del clúster el lugar donde se buscan fuentes para la creación de ventajas competitivas de las empresas situadas en el mismo (Becattini, 1979; Porter 1990). Entre las características que tienen en común está el beneficio que obtienen las empresas que los conforman de estar localizadas cerca, la promoción de la competencia y la colaboración.

Las empresas se aglomeran en una región y pueden atender varios mercados, la cercanía facilita la interacción entre los distintos actores de la cadena productiva y permite la transferencia de información o conocimiento necesarios para su crecimiento y efectividad directamente relacionados con el logro de la competitividad. Conlleva al desarrollo de nuevos productos y servicios, además del aprendizaje continuo producto de la información del grupo (Porter 1982; Ketels, 2006; Ketels, 2011). La unión de los esfuerzos de las compañías es un factor importante que contribuye al impulso y mejora de los procesos de innovación, puede darse en industrias muy incipientes o en industrias maduras como es el caso del sector textil y de la cerámica en España (Molina-Morales, 2002; Puig y Marques, 2011).

Las formas de agrupación son diferentes y dependen de criterios como la proximidad geográfica, el grado de influencia de los agentes que la conforman y el grado de intermediación. Esto da lugar dos tipos de tipos de redes: “información y conocimiento” que se difunden a través de contactos informales en territorios determinados. En este caso las redes son diferentes, se comportan diferente e identifican objetivos diferentes siendo necesario un estudio detallado e integrado de sus componentes y variables (Molina-Fernández, et al., 2012).

El valor económico de estas redes, ha permitido la implementación de estrategias adoptadas por las empresas para enfrentar los procesos de globalización de varias formas entre las cuales se encuentran los distritos industriales, sistemas productivos locales y el clúster empresarial. Al utilizar estas estrategias las compañías realizan sus actividades mediante redes formales e informales con proveedores, clientes y mercados donde los resultados entre el conocimiento adquirido y la innovación son diferentes (Becattini, 1979; Porter, 1982; Becchetti y Rossi, 2000).

La red empresarial es un modelo innovador que permite a los sectores estar centrados en las actividades necesarias, convertir la materia prima en productos terminados, venderlos y aportar valor en cada eslabón (González-Loureiro y Figueroa-Dorrego, 2011). El eje fundamental es el trabajo en conjunto conformando unidades productivas con objetivos comunes y desarrollando acciones con funciones específicas que conducen al rendimiento superior de una industria y permiten el mejoramiento de la productividad y competitividad de los actores que integran la cadena (Ketels, 2006; Spencer et al., 2010).

La globalización ha influido en la configuración de las agrupaciones, dando relevancia a la creación de externalidades y a la proximidad como un factor competitivo para las empresas. Ante este escenario los clúster representan una estrategia que permite a las empresas competir en un entorno cada vez más dinámico, siendo un modelo que integran variedad de industrias vinculadas, instituciones de apoyo y de gobierno (Porter, 2000). El clúster es clave para el desarrollo de los ecosistemas empresariales, la innovación y competitividad de las empresas. Fomenta el crecimiento de las regiones, aprovechamiento de nuevas oportunidades a través de la cooperación y la conformación de alianzas estratégicas y permite el establecimiento de nuevas industrias que mejoran las utilidades, eficiencia y beneficios de un sector (Giuliani et al., 2005). Da lugar a la relación estrecha entre la estrategia organizativa y la estrategia regional basándose en las fortalezas, ventajas competitivas y el potencial de la organización (Porter, 1990; Freije, 2015).

Es importante su contextualización geográfica y sectorial, la construcción de confianza, el tipo de interrelaciones que surjan entre los agentes, las redes de comunicación (formales, informales, no planificadas, directas) para el desarrollo de los procesos (Freije, 2015). Las compañías que lo integran deben generar valor y administrar óptimamente sus conocimientos, garantizar una respuesta más eficiente y rápida que sus competidores y gestionar a su favor el capital intelectual que comprende los activos intangibles y los recursos de la gestión del conocimiento (Hervas-Oliver y Dalmau, 2006; González-Loureiro y Figueroa-Dorrego, 2011).

Su tamaño incide en la innovación regional, siendo relevante la industria en la que se especializa donde crea un entorno favorable para la investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios. Por esta razón, el territorio fomenta la competitividad de las empresas y permite el desarrollo de estrategias regionales de especialización inteligente, estas se obtienen de los beneficios de las agrupaciones en cuanto a productividad e innovación. Uno de los beneficios más importantes es la información especializada, es más difícil de transmitir y depende de la distancia entre los agentes dueños de la información, por consiguiente, los territorios con mayor concentración de empresas permiten un intercambio de información más ágil (Porter, 1998; Ketels, 2006; Ketels, 2011).

A nivel nacional sus resultados dependen su comportamiento comparado con otras regiones, si una región es más productiva que otra supera las pérdidas de otras regiones y aporta beneficios a una nación independiente si los grupos que la conforman compiten a nacional o internacionalmente, si son empresas proveedoras, distribuidoras, producto de alianzas con otras empresas o integraciones verticales y horizontales (Porter, 2007).

Los clústeres son percibidos como sistemas regionales de innovación¹⁰ en los cuales el conocimiento es básico y el aprendizaje es el medio por el cual se transmite el proceso de desarrollo. Las interrelaciones entre los agentes

¹⁰ Sistema territorial de relaciones entre diferentes empresas que depende de las relaciones entre las empresas, los factores socioeconómicos y el proceso de aprendizaje colectivo.

promueven la transferencia del mismo, la generación de redes de cooperación y conocimiento, complementan las actividades e impulsan la competitividad entre los participantes del grupo fomentando nuevas formas organizativas de operar y acuerdos de cooperación que facilitan el surgimiento de externalidades (Molina-Fernández, et al., 2012).

La estrategia e iniciativas de clúster ayuda a las empresas en la conformación de alianzas estratégicas mediante la construcción de confianza e identificación de oportunidades (Freije, 2015). Una agrupación obtiene mayor eficiencia y aprovecha mejor las oportunidades que una empresa de manera individual, los resultados exitosos de la colaboración implican la vinculación de instituciones gubernamentales, universidades, proveedores, asociaciones comerciales, entre otros, que lo integran (Porter, 1990).

Los clústeres se encuentran en constante evolución, su supervivencia depende de la manera en que las empresas e instituciones que los conforman reaccionen ante los cambios internos y externos. Esto implica el apoyo del gobierno en el establecimiento de políticas y regulaciones económicas, la creación de mecanismos que fomenten la colaboración entre los agentes como proyectos de investigación conjunta, creación de empresas spin-off¹¹, desarrollo de parques científicos y de innovación que promueven en las empresas incentivos y medios para hacer competitivas las regiones y por consiguiente las naciones (Potter, 2009).

El modelo del clúster plantea un ambiente propicio para que sus miembros puedan mejorar la competitividad a través los procesos de innovación. Permite el desarrollo de las empresas, el aumento de su productividad y rendimiento económico fomentando la estrategia de especialización inteligente y promoviendo el emprendimiento con la creación de nuevas empresas y negocios que contribuyen al desarrollo económico de las regiones (Malakauskaite y Navickas, 2011).

¹¹ Término anglosajón, que se refiere al proceso por el cual surge una empresa de otra existente mediante la separación de una división o departamento para convertirse en una empresa por sí misma.

En conclusión los clústeres han surgido de la necesidad de efectividad en las empresas, donde los territorios representan un papel importante en la estrategia en un mercado muy competitivo. Permiten la reducción de los costos de operación, de negociación y favorecen la productividad y la rentabilidad. Algunos casos de clústers a nivel mundial son el de la tecnología en Silicon Valley “Estados Unidos”, el del vino en el Valle de Napa California, “Estados Unidos”, el de Grenoble “Francia” (Porter, 2000; Nordin, 2003; Potter, 2009; Malakauskaite, y Navickas, 2011).

Un caso particular de clúster son las denominadas iniciativas clúster, que se corresponden con organizaciones deliberadas que tratan de aprovechar la existencia de un clúster para desarrollar una forma propia de gobernanza (González-Loureiro y Figueroa-Dorrego, 2011). Las iniciativas clúster se pueden considerar entornos propicios para que sus miembros puedan mejorar su competitividad a través de la cooperación (Freije, 2015). La estrategia de cooperación hace competitivas a las empresas que colaboran activamente en el clúster, dando lugar a dichas iniciativas clúster ya que en ella interactúan todas las actividades productivas de una región (principales y de apoyo). Además de mejorar la productividad tiene efecto en la mejora de los intangibles propios de las empresas o capital intelectual, que ayuda a aumentar la competitividad de las empresas a través de aspectos como la innovación, que refuerza la sostenibilidad de una ventaja competitiva donde todos los actores de la región cooperan y ayudan a promover la mejora de la competitividad de un sector (Porter 2003; Hervás-Oliver y Dalmau, 2006; González-Loureiro y Figueroa-Dorrego, 2011).

Esta idea es similar a la expresada por Molina-Morales y Martínez-Fernández (2003) o Becattini (2015), quienes entienden que para que exista un clúster debe existir un intercambio activo de conocimiento, recursos y capacidades entre empresas. Por tanto, no basta con la mera aglomeración de empresas de industrias similares y relacionadas, no es sólo que la empresa se co-localice con otras similares en industrias relacionadas en una zona relativamente

próxima. Debe existir una participación activa para que tenga sentido hablar de un clúster.

1.3.2 El clúster: antecedentes teóricos y bases conceptuales

El concepto de clúster fue popularizado por Michael Porter (Porter, 1990). A lo largo del tiempo un importante número de investigadores han estudiado este concepto desde diferentes disciplinas y enfoques. Dichos estudios han focalizado sus apreciaciones en los beneficios que pueden surgir de estas asociaciones como mano de obra cualificada, recursos especializados, concentración de recursos financieros, etc. (Ketels, 2006).

Los clúster tienen su origen en la dinámica económica que se ha presentado en las organizaciones a lo largo de la historia. Para que exista el clúster es condición necesaria que exista una aglomeración de empresas vinculadas productivamente o relacionadas sectorialmente en un mismo territorio (Malakauskaite y Navickas, 2011).

Es un modelo de colaboración, cuyo elemento fundamental está relacionado con sus límites, siendo necesario definir los vínculos y la complementariedad en las industrias y las instituciones que lo integran ya que pueden cruzar las fronteras estatales e incluso las nacionales (Porter 1998). Los límites, dependen del nivel de complementariedad de las empresas y relaciones que se dan, juntas facilitan la competitividad del clúster, por lo que asumimos que los límites en determinados casos pueden ser una ciudad, una región o un territorio determinado.

1.3.2.1. Características del clúster

La importancia de un Clúster se basa en la construcción de redes de cooperación y colaboración, que permiten la especialización, tecnología, intercambio de información y el desarrollo de sus colaboradores, en áreas geográficas promoviendo el desarrollo económico de una región (Camisón-Zornoza, 2004; Porter 2000; Hervás-Oliver y Dalmau, 2006; Ketels, 2006;

Camisón-Zornoza y Villar, 2010b; Molina-Fernández, et al., 2012). Con base en lo anterior, podemos plantear algunas características de los clúster:

- Alcanzar ventajas competitivas con empresas del grupo, lo que les permite lograr ventajas diferenciadoras, mejores que los competidores globales
- Producir en masa agregando valor a la oferta de los productos, mediante la actividad conjunta de todas las empresas que conforman el clúster
- Conformar un conglomerado de empresas, principalmente pequeñas y medianas concentradas geográficamente, especializadas sectorialmente o integradas vertical y horizontalmente (canales de distribución, productos complementarios, industrias de tecnologías anexas).
- Establecer un conjunto de encadenado de agentes económicos con base en el intercambio de bienes, información y personas
- Las relaciones de los agentes económicos obedecen a un código de conducta, a veces explícito pero a menudo implícito, como resultado del medio social y la cultura predominante.
- Apoyo conglomerado de instituciones de carácter privado y público.

En este modelo se resalta, la participación de todos los agentes que lo conforman y van más allá de las cadenas productivas constituyendo una forma alternativa de organizar la cadena de valor, mediante redes de alianzas y sociedades entre empresas siendo flexibles y capaces de superar la competencia (González-Loureiro y Figueroa-Dorrego, 2011). En el caso de las pequeñas y medianas empresas de los países desarrollados y en vía de desarrollo, se evidencia con base en los estudios en PYMES latinoamericanas que esta estrategia ayuda a superar sus limitaciones y se caracterizan por niveles de mejora elevados en sus productos y procesos (Giuliani et al., 2005).

La ventaja competitiva de un clúster regional debe ser sostenible, ser una barrera para la competencia y difíciles de imitar o sustituir. Es importante lograr eficiencia, en los procesos que integran la cadena de valor como la gestión de insumos, materias primas, transporte, fortalecimiento de las relaciones comerciales etc. y contribuir al logro de ventajas competitivas para

todos los integrantes (Giuliani et al., 2005; Hervas-Oliver y Albors-Garrigos, 2009; Gonzalez-Loureiro y Pita-Castelo, 2012).

Tratándose de un modelo, en el que las relaciones son fundamentales para su supervivencia y competitividad, las relaciones al interior del clúster se presentan de manera vertical y horizontal, generan eficiencia colectiva¹², rendimiento de las economías externas e influyen en el aumento de la densidad de las relaciones dentro del clúster (Porter, 1998; Giuliani et al., 2005).

La importancia de las interrelaciones de los agentes que constituyen un clúster depende de las dimensiones que emplea cada uno de ellos, como se aprecia en la tabla 1.2. Las relaciones verticales, siguen una vía insumo-producto y se presenta en cadenas productivas que se unen al clúster y aprovechan las ventajas y oportunidades a través de las relaciones cliente-proveedor como comprar los productos de otras empresas que permitan la prestación del servicio o la fabricación de un producto de la compañía.

Las relaciones horizontales, se basan en la competencia y son constituidas por compañías que tienen el mismo mercado, se da cuando se presentan alianzas e intercambios de información o conocimiento dentro de las empresas. Se tienen procesos de producción paralelos y desarrollan productos o servicios similares o complementarios pero las empresas a pesar de estar agrupadas son independientes.

Por lo tanto, los recursos para el progreso competitivo provienen principalmente del interior de la localidad, y son el resultado de las interacciones entre empresas, a la vez el impacto que tienen las características de las transacciones que se realizan dentro del clúster y la macro cultura del mismo (relacional o jerárquica) en sus patrones de actuación y toma de decisiones dependen de su organización, son parte de los costos de transacción y el diseño del gobierno al interior del clúster (Bell et al., 2009).

¹² Son las actividades que surgen de la cooperación voluntaria y deliberada entre empresas y organizaciones independientes que se vinculan para alcanzar objetivos que no podrían lograr de forma individual (CEPAL, 2007)

Tabla 1.2: Tipos de dimensiones de los clúster

Tipo de relación	Se refiere a la interdependencia o similitud entre empresas o sectores. Los actores son y tienen requerimientos diferentes y las competencias o productos de unos son necesarios para la producción o innovación de los otros.
Tipo de flujos	La relación entre las entidades que componen el clúster se puede basar en un vínculo comercial como el intercambio de productos, de tecnología o de conocimientos.
Nivel de análisis	Pueden ser micro, meso o macro. Los análisis micro hacen referencia al vínculo entre las empresas, utilizados para análisis estratégicos de la empresa, identificar eslabones perdidos o socios estratégicos. Los análisis meso se fijan en las vinculaciones intra e intersectoriales. Consiste en realizar un análisis DAFO en ramas interrelacionadas en una cadena de valor. Los análisis macro se centran en las vinculaciones dentro y entre grupos industriales, estudia el patrón de especialización del conjunto de la economía de un país o una región.
Límites espaciales	Cuando se habla de clúster se debe tener en cuenta el espacio geográfico. La actividad productiva tiene lugar en un espacio y está geográficamente determinado ya sea local, nacional o internacional.
Organizaciones e Instituciones	Los clúster también comprenden alianzas estratégicas con universidades, institutos de investigación, servicios empresariales intensivos e conocimiento, instituciones puentes (comisionistas, consultores) y clientes.

Fuente: elaboración propia a partir de Giuliani et al. (2005)

Para implementar la estrategia de clúster es importante definir su enfoque que puede ser de dos formas: uno basado en la similitud, cuando las actividades económicas se agrupan de acuerdo a condiciones similares como proveedores especializados, centros de investigación, mercados, etc., y otro basado en interdependencia, donde las actividades económicas, se agrupan como resultado de la necesidad recíproca y de la generación de innovaciones (Porter, 1990, Krugman y Comas, 1997).

1.3.2.2. Condiciones para el desarrollo de clúster

Para la conformación del clúster son fundamentales tres elementos: integración, infraestructura y agrupaciones o alianzas (Porter 2003). A su vez, estos difieren y pueden ser clasificados de acuerdo al tipo de productos y servicios que producen, por la localización de las empresas que necesitan ubicarse cerca a sus clientes o costos de comercialización (Sölvell et al., 2008).

Teniendo en cuenta los procesos de industrialización de territorios podemos identificar tres clases de clúster en una industria (ver tabla 1.3), también se pueden clasificar con base en el grado de desarrollo de los mismos, dependiendo de la calidad del entorno empresarial fuera del clúster y de la evolución en el entorno empresarial mediante la cooperación entre sus miembros y la vinculación de las actividades internas de cada uno (Sölvell et al., 2008).

Tabla 1.3: Clases de clúster en la industria

Clúster preindustrial: Se presenta cuando algunos integrantes de un grupo, sientan las bases para la industrialización, mediante la construcción de un ambiente productivo que prepare el surgimiento del acuerdo colectivo.
Clúster industrializado: En este caso los grupos de industrialización tienen mucho más claro el camino a seguir y eso permite que aprovechen de una manera adecuado las ventajas y beneficios de las unidades de negocio de cada uno de ellos a nivel colectivo para mayor efectividad de todos.
Clúster industrial complejo: Es el más cercano al modelo, los integrantes comparten características valiosas que les permiten utilizar nuevas tecnologías y llegar a nuevos mercados ya sea locales, nacionales o globales.

Fuente: elaboración propia

Las condiciones para la integración de un clúster, sirven para identificar la probabilidad de la agrupación y parten de estudiar la localización y características socio-económico de la región, hasta la propuesta del portafolio de negocios. Para esto, es necesario identificar las dimensiones a tener en cuenta, las interconexiones entre las empresas e instituciones y las políticas públicas, de tal manera que sean consecuentes con el modelo a seguir.

En primer lugar, se debe evaluar la divisibilidad del proceso y la facilidad de transporte del producto independiente si es tangible o intangible. De igual forma, la divisibilidad de los procesos es un factor a estudiar, ya que la posibilidad de tener varias etapas en la producción de un servicio o producto da lugar a la especialización. Las condiciones anteriores conllevan, a analizar la capacidad que se tiene para el transporte del producto, teniendo en cuenta que se puede presentar en el lugar de distribución, comercialización, de consumo o ser un requerimiento de equipos necesarios para la prestación de servicios, entre otros (Steinle y Schiele, 2002).

De la misma forma, las actividades complementarias son una condición vital e importante en la conformación de los clúster, hacen parte de la cadena de valor, permiten coordinar diferentes funciones en el grupo logrando así la reducción en los costos generales (González-Loureiro y Figueroa-Dorrego, 2011). Estas actividades se generan entre las distintas empresas y las condiciones que conforman el clúster, estimulando la creación de nuevas empresas que fortalecen su impacto.

Podemos relacionarlas directamente con la diversidad de competencias que se requieren en el grupo, teniendo en cuenta, que las competencias son diferentes pero la similitud de las actividades prevalece (Steinle y Schiele, 2002). El clúster constituye la base de las operaciones y actividades conjuntas en ámbitos como la investigación y desarrollo, el intercambio de información y la distribución contribuyendo a la competitividad de un sector de la economía que está cimentada en una región.

Por último, podemos considerar la importancia de la innovación en los clúster que apoya el crecimiento económico y crea un entorno propicio para el desarrollo de las actividades. Permite de esta forma un crecimiento de la productividad, nuevos procesos de calidad y la diferenciación de productos y servicios (Potter, 2009). Considerada una estrategia que permite la sostenibilidad de las compañías en un ambiente, donde cada innovación, cada optimización (ya sea ésta de producto, de proceso o de organización) aun

cuando sea llevada a cabo por empresarios individuales, se vuelve patrimonio del clúster y en consecuencia, compartida por todos.

Ante la pregunta que plantean los estudiosos del tema, acerca de las razones por las cuales unos clúster se conservan y se renuevan constantemente, mientras que otros desaparecen o decaen, es crucial verificar el cumplimiento de las condiciones necesarias antes de la conformación del clúster y evitar de esta manera las posibles faltas de adaptación a la economía regional o escasez de contribución al logro de los objetivos comunes (Hassink, 2010; Klepper, 2011).

Para esto, no se debe evaluar solamente la contextualización geográfica y sectorial de los clúster, sino que es muy importante comprender que están conformados por pequeñas y grandes empresas que fomentan el crecimiento y establecimiento de nuevas industrias buscando mejorar utilidades, eficiencia y beneficios para un sector. Esto puede darse por adquisición de empresas proveedoras, distribuidoras, estableciendo alianzas con las empresas de la competencia e implementando integraciones verticales hacia adelante o hacia atrás e integraciones horizontales (Giuliani et al., 2005).

1.3.3 La influencia del clustering

La dimensión del clustering se centra en la agrupación como mecanismo vital de la competitividad donde aglutinarse y unir capacidades es un factor determinante que mejora las competencias empresariales y permite competir equitativamente. Es importante la afinidad de las empresas y sus relaciones en un área geográfica, de tal forma que se combina la dimensión territorial con la producción de un sector y se fomenta una mejor coordinación y confianza entre los integrantes del grupo (Nordin, 2003).

Se puede definir como clustering aquella situación o modelo de realidad geográfica que simultáneamente esté formada por una aglomeración de empresas unidas entre ellas por vínculos de actividad o/y objetivos y una activa interrelación competitiva y cooperativa entre ella y que algunos autores como

Nordin (2003) y Camisón-Zornoza y Forés, (2015) denominan como colaborar mientras compiten *co-ompetir*. Algunas de las extensiones del estudio del efecto del clustering puede verse en el ámbito de la estrategia internacional y las decisiones de localización de las empresas multinacionales (Shen, 2015).

Los beneficios de este modelo se fundamentan en el desarrollo de ventajas difíciles de imitar en el corto plazo por la competencia. Estas ventajas, que pueden ser compartidas, competitivas y comparativas, se presentan en regiones especializadas dando lugar al surgimiento de una importante actividad emprendedora o que algunas empresas prefieran localizarse allí, como ha sido el caso de la industria de la cerámica española donde las compañías incurren en menores costos para la coordinación de sus procesos y mejoras compartiendo sus recursos e interacciones cercanas (Molina-Morales, 2002; Camisón-Zornoza, 2004).

El efecto clustering le permite a las empresas acceder a mano de obra especializada, conocimiento específico, interactuar de una manera más ágil con los clientes y llevar a cabo actividades conjuntas que permitan el posicionamiento de un territorio como son los programas de mercadeo (Nordin, 2003; Shen, 2015). Es importante resaltar el papel que juegan los procesos de aprendizaje, las redes de información y conocimientos adquiridos gracias al incremento de la eficiencia y la optimización de activos y proveedores compartidos (Cruz y Teixeira, 2010). En otras palabras, estar en un mismo territorio permite a las empresas la conformación de redes de negocios, acceso a la información y difusión del conocimiento, generando ventajas en su capacidad de innovar. Sin embargo, como el conocimiento se comporta de una manera desigual y selectiva entre las empresas, se necesita el desarrollo de un marco relacional adecuado que permita su absorción y explotación.

La influencia del clustering afecta positivamente a la mejora y mantenimiento de la competitividad de las empresas esencialmente a través de tres aspectos: (a) incremento de la productividad, (b) de la innovación y (c) en la formación de nuevos negocios tal como lo demuestra el estudio entre miembros de la EU (Sölvell et al., 2008). El incremento en la productividad que conduce a una

mayor competitividad se obtiene en la medida en que las fuentes de conocimiento útil para competir fluyen entre los actores a través del clustering, en lo que se conoce como *knowledge spillovers* (Hervas-Oliver et al., 2012).

Además, el acceso a recursos propios de las empresas que son compartidos a través del networking hace que se gane en eficiencia (menores costes en la búsqueda de recursos, y mayor disponibilidad que mejor su uso). A mayores, se desarrolla el capital humano dentro del clúster que hace que las empresas dispongan de recursos humanos especializados en la gestión de sus actividades dentro del clúster (Nordin, 2003; Porter, 2003). De esta forma contribuye al desarrollo de las organizaciones de varias maneras y permite a las empresas que lo integran ser capaces de responder más rápido al entorno que las empresas que no colaboran en red mediante el clustering (Sölvell et al., 2008; Potter, 2009; Puig y Marques, 2011). Aprovechando las externalidades que se presentan, se impulsa el aumento de la productividad y su crecimiento (Porter, 1998).

A pesar de ser una buena estrategia organizativa, se pueden presentar resultados heterogéneos entre las compañías que realizan ese tipo de networking. Así, el grado de aprovechamiento de esas ventajas y su impacto sobre las actividades de la empresa dependerá de cómo se ajustan las actividades generales en el clúster y las particulares de la empresa (Cruz y Teixeira, 2010). Algunas empresas no se adaptan a los cambios del entorno y del propio micro-entorno del clúster, no alinean sus estrategias con la estrategia general del clúster, y, como resultado, puede derivar en un menor grado de supervivencia a medida que avanza su ciclo de vida y se tornan menos competitivos como ha sido el caso de la industria de la construcción naval en Glasgow, Reino Unido (Porter, 1998; Porter, 2007).

También se pueden presentar situaciones en las que las empresas invierten menos en actividades de investigación y desarrollo, y no participan activamente en programas de investigación mientras si lo hace su competencia (Bagella y Becchetti, 2000). En otros casos se han renovado y adaptado mejor a los cambios como es el caso de la industria manufacturera en Italia

(Beccchetti y Rosi, 2000), que ha evolucionado e innovado en sus procesos y comercialización de sus productos. De esta manera, las empresas han incorporado la innovación como parte de su estrategia, estando alineada con la estrategia general del clúster, lo cual puede conducir a las agrupaciones al éxito en una región dependiendo de la capacidad de renovar en sus recursos y la creación de nuevos recursos.

Tabla 1.4: Ventajas y desventajas del clustering

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Creación de externalidades positivas. Mayor capacidad de innovación. Capacidad de adsorción de conocimientos. Flujos de información. Fortalecimiento de la cadena de valor. Aprovechamiento de recursos (capital humano, capital financiero, tecnología). Creación de ventajas competitivas. Incremento de la competitividad. Fomenta la creación de nuevos negocios.	Resultados negativos en algunos actores de la cadena. Incremento de la rivalidad. Problemas de congestión. Canibalismo estratégico. Miopía para adaptarse a los cambios del entorno. Dificultad para evitar ser copiados.

Fuente: elaboración propia

La contribución del clustering en la competitividad de las organizaciones, está directamente relacionada con los sectores empresariales y con el desarrollo de las competencias de las empresas que lo conforman. Produce cambios que influyen en la creación de ventajas competitivas de las empresas. Sin embargo este modelo tiene ventajas y desventajas (ver tabla 1.4) que deben evaluarse de continuamente (Camisón-Zornoza, 2004). De esta forma permite afrontar la dinámica del mercado que en algunas ocasiones, de acuerdo a las condiciones y desarrollo de los mismos presentan resultados heterogéneos, como por ejemplo el caso de la industria hotelera en Texas (Chung y Kalnins, 2001). Dichos autores encontraron por ejemplo que el efecto aglomeración es mayor en áreas rurales que en áreas suburbanas. Esto lleva a pensar que el efecto clustering es comparativamente diferente entre economías desarrolladas y economías menos desarrolladas a nivel general.

Sin embargo, no siempre se observa un efecto positivo del clustering. Autores como Potter y Watts (2011) o Martin y Sunley (2003) aseveran que el efecto puede ser netamente positivo a nivel agregado de la región o del clúster, mientras que pueden existir casos individuales en los que el efecto sea

negativo. Como ejemplo, Canina et al. (2005) y Enz et al. (2008) encuentran que el impacto de la aglomeración entre hoteles es asimétrico dependiendo del tipo de estrategia competitiva seguida por el hotel: aquellos hoteles dentro del clúster que enfatizan una estrategia low-cost se ven beneficiados mientras que la presencia de ese tipo de hoteles en un clúster perjudica a aquellos que siguen una estrategia de diferenciación dirigida al segmento premium.

También existen resultados divergentes cuando se comparan resultados de empresas dentro y fuera de un clúster. En el caso de la industria hotelera española se estudió el desempeño de los hoteles situados en la costa mediterránea española (peninsular y Baleares) y la costa canaria, con resultados no positivos en la rentabilidad de los hoteles situados en un clúster, sobre una muestra de 1869 hoteles en 113 destinos turísticos (Marco-Lajara et al., 2014ab). Quizás dicho resultado agregado pueda deberse a que el impacto neto medio sea negativo. Los autores señalan como posible explicación un problema de rivalidad ampliada dentro de los clústeres estudiados. Baum y Mezas (1992) sin embargo obtuvo un resultado positivo para los hoteles situados en un clúster en comparación con aquellos situados fuera de un clúster. Por tanto, parece percibirse la existencia generalizada de un efecto neto positivo en el conjunto agregado del clúster, con algunas empresas sobre las que el clustering puede tener un efecto negativo.

1.4 Conclusiones e hipótesis

El objetivo de este capítulo es la comprensión de las condiciones a través de las cuales los territorios y las regiones influyen en la competitividad de las empresas. Como resultado de ese trabajo se pretende avanzar en el conocimiento de la contribución de la localización en la competitividad última de las empresas. Fruto del mismo se desprende que la competitividad de las naciones depende de los resultados previos de sus compañías, la gestión estratégica de las mismas y su nivel de adaptabilidad a los cambios del entorno. Además, dicha competitividad está relacionada con la productividad y, considerando la velocidad en los cambios del entorno, la gestión de recursos y capacidades de la compañía se erigen como los pilares fundamentales que permiten la eficacia y el logro de un buen desempeño de las compañías (Berger, 2008; Delgado et al., 2012).

Por esta razón, podemos afirmar que es necesario revisar continuamente las estrategias implementadas, las cuales son diferentes entre las compañías pero similares en cuanto a contenidos y tendencias en los sectores a los que pertenecen. En ese marco, los nuevos modelos de negocio desarrollados por las empresas se basan cada vez más en las relaciones entre los diferentes actores de una cadena productiva, siendo la proximidad territorial uno de los enfoques que mejor aprovecha las ventajas competitivas, comparativas y compartidas de las organizaciones (González-Loureiro et al, 2015).

Las relaciones que se involucran en las compañías se dan por medio de flujos de negocios (cliente-proveedor), flujos de conocimiento e información, permitiendo así fomentar la colaboración y el estímulo para el desarrollo de las mismas (Molina-Fernández, et al., 2012). Como resultado de esa interacción se adquieren renovadas capacidades directivas y/o se implementan distintas estrategias como la externalización de actividades, colaboración con clientes, investigación de mercados, y fruto de ello se obtienen rentas de distinta naturaleza como la productividad, las ganancias monetarias y el crecimiento de las empresas (Chung y Kalnins, 2001; Potter et al., 2009).

Aunque la mayoría de la literatura analizada se ha centrado en el sector manufacturero e industrial de países en desarrollo, como producto de esa revisión realizada podemos considerar las concentraciones geográficas un modelo donde la región de cualquier país (de economías avanzadas o emergentes) es el escenario donde interactúan los diferentes agentes: capital físico, humano, social, tecnológico, los procesos de desarrollo básicos e instituciones (Steinle y Schiele, 2002; Sölvell et al., 2008). Las empresas que integran un territorio, a través de la implementación de diversas estrategias pero también de un acción colectiva y participación activa en el mismo, pueden incrementar su capacidad para competir e implementar nuevas formas de administrar y de esta manera alcanzar mejores resultados financieros, rentabilidad y poder en un mercado (Puig y Marques, 2011; Hervas-Oliver et al., 2012).

En definitiva, las regiones suponen el marco donde se constituyen las redes empresariales siendo el territorio el espacio concreto donde fluyen la relaciones entre sus integrantes, y como resultado del mismo surgen unas externalidades o economías de aglomeración que se materializan en el circular de conocimiento e innovación y en una mejora de la capacidad para competir (competitividad). En línea con Becattini (2015), de la extensión de nuestro análisis al sector servicios se ha podido comprender que no es solo una cuestión de proximidad física la que proporciona un efecto neto positivo en las empresas, sino también de proximidad cognitiva o de sentimiento de tal proximidad la que facilita esos procesos de aprendizaje, innovación y mejora productiva, o dicho de otra forma, de creación de un contexto de prestación de servicios especial. Por tanto, el efecto neto del clustering materializado en un sentimiento de pertenencia al mismo constituye una estrategia productiva pero también de desarrollo que permite a las empresas vínculos y relaciones entre sí y con otras instituciones compartiendo habilidades y recursos puedan permitirles mayores tasas de alcanzar competitividad empresarial y regional.

Sin embargo, una amplia literatura ha evidenciado diferencias en los resultados de las compañías en términos monetarios y no monetarios (Kukalis, 2010). La

heterogeneidad también es visible en los resultados de las estrategias implementadas (Puig et al., 2014). Y aunque los estudios realizados en los países en vía de desarrollo son escasos, las bases teóricas del modelo nos llevan a que plantear que tales diferencias (en comportamientos y resultados) tienen su origen en la distinta participación activa y racional de las ventajas del mismo. Esto es, no solo importa el estar localizado en un territorio sino que hay que participar activamente y de forma interrelacionada en el mismo.

En definitiva, la revisión aquí planteada nos conduce a que para argumentar sobre la competitividad del sector servicios de una economía cualquiera planteemos una propuesta concreta de territorio, como son los clústeres, que están formados por empresas que perciben y sienten que participan en los mismos (clustering). Por ello, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: El clustering influye positivamente en la competitividad de las empresas de servicios.

CAPÍTULO 2: LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA

Durante los últimos años el uso y utilización del concepto de innovación organizativa ha aumentado considerablemente en la literatura sobre empresas de servicios, turismo y hoteles. Algunas de las razones que explicarían esa evolución se encontrarían en el reconocimiento de la necesidad de adoptar nuevas acciones, estrategias y políticas innovadoras en la gestión de esas empresas. No obstante, en la literatura de empresas de servicios más general y de hoteles en particular poco se sabe sobre cómo gestionarla y sus efectos en la competitividad de las empresas, destinos y regiones (Guia et al, 2006; Fraj et al., 2015)

Como venimos argumentando, la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles induce a las compañías a plantearse nuevos procesos organizativos acordes con los avances tecnológicos, los flujos de conocimiento y las demandas de los clientes y mercados. Innovar es sinónimo de cambio o mejora, está considerada como un factor determinante en la productividad y eficacia de las organizaciones e implica el desarrollo de competencias y nuevos conocimientos que permiten crear ventajas competitivas. La competitividad de las empresas está correlacionada con la continua innovación mientras que la proximidad de las empresas en clústers se asocia con una difusión de esa innovación (Nordin, 2003).

Muchos son los escritos donde se relaciona con el desarrollo de algo nuevo que permite alcanzar objetivos y se asocia con la consecución de algún tipo de ventaja competitiva. Por esta razón en la forma como se implementa y su incidencia en los resultados de las organizaciones y beneficios alcanzados, es importante emplear todas las herramientas necesarias para que la innovación funcione (Cainelli et al., 2006; Valls, 2007). Considerada un factor clave para evaluar las diferencias entre empresas, regiones y países, su desempeño y sus resultados, las empresas innovadoras independiente de su tamaño prosperan y

las regiones o países que innovan se desarrollan, tienen mayores tasas de productividad y bienestar que aquellas que innovan menos (Porter, 1990; Ketels, 2006).

La innovación puede surgir de nuevos conocimientos tecnológicos y no tecnológicos que están relacionados con las habilidades y las condiciones en que desarrollan las actividades en las organizaciones. Sin embargo, todavía carecemos de estudios comparativos en las industrias de servicios en otros contextos diferentes donde las relaciones pueden variar en intensidad y señal. En los últimos años la mayoría de los estudios de competitividad se han vinculado con la innovación en las empresas industriales, sin embargo se ha venido dando el interés en el estudio de la innovación en servicios destacándose los servicios turísticos, servicios financieros, servicios de consultoría y servicios de software (Garrido, 2009).

También desde mediados de la década de 1990, ha surgido un fuerte interés en las redes entre los académicos, los políticos y las empresas. Según Ketels et al. (2006) y Spencer et al. (2010), el origen de este interés radica en dos evidencias. En primer lugar, una gran cantidad de industrias manufactureras y de servicios en países y economías emergentes tienden a estar aglomeradas y ubicadas geográficamente dando origen al clustering. Y en segundo lugar, el desempeño financiero y no financiero de las empresas ubicadas en clúster está por encima de la media en la mayoría de los casos estudiados. Por esta razón se hace necesario el estudio del clúster, siendo fundamental la forma como impulsa el desarrollo de una región por medio de redes de cooperación y de negocios, permitiendo la innovación y por ende su competitividad además de lograr la construcción de tejido social, empresarial e institucional.

En este capítulo, se plantean las principales líneas de investigación que han sido estudiadas acerca de la innovación desde varios campos y niveles, sus incidencias y aportes. Se analiza su diseño como una estrategia fundamental de crecimiento, donde los nuevos enfoques, estructura de procesos, sistemas administrativos permiten a una organización cambiar y adaptarse a las necesidades del entorno. Se examinan también los antecedentes, procesos de

desarrollo de conceptos e influencia de la innovación empresarial en la conducta de las organizaciones. Dados los objetivos más generales de esta tesis doctoral ese recorrido lo finalizaremos focalizándonos en un tipo concreto de innovación: la organizativa, entendida esa como la *“implantación de nuevas prácticas en la empresa relacionadas con la gestión de la calidad, la gestión de los recursos humanos, la gestión y la estrategia, la organización del trabajo y las relaciones con agentes externos”* (OCDE, 2005).

Para tales fines este capítulo se ha estructurado en cinco secciones. La primera estudia de manera teórica la innovación en la empresa, el concepto, los estudios que lo plantean, las fuentes de innovación y los factores determinantes. En la segunda se identifican los tipos de innovación, en la tercera se estudia la innovación en servicios y sus implicaciones, en la cuarta la innovación organizativa, características y beneficios que representa para la estrategia competitiva de las organizaciones, haciendo énfasis en el sector turístico y la quinta parte resume las principales conclusiones y se plantean algunas hipótesis.

2.1 La innovación en las empresas y las organizaciones

La innovación data de tiempos pasados y evoluciona con la humanidad, es una estrategia empleada por las compañías que permite competir en un mercado globalizado, más agresivo y dinámico donde la competencia es cada vez es mayor. Los avances tecnológicos, generan transformaciones y mejoras, en un esfuerzo de las compañías por establecer cambios potenciales que les permita diferenciarse de sus competidores (Hidalgo et al., 2002).

Son muchos los factores en los que puede darse como la introducción de un producto (bien o servicio), introducción de un proceso o conocimiento nuevo, un proceso existente pero significativamente mejorado, un nuevo método de comercialización, un método organizativo aplicado a las prácticas internas de la empresa, a la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas (Damanpour. y Schneider, 2006). A través de la capacidad de innovación, las organizaciones pueden adaptarse a los continuos cambios del mercado, reinventar, rediseñar procesos y así reducir el riesgo a la respuesta de la competencia.

Las innovaciones que se realizan entre más importantes sean, mayor es la influencia que induce a otras innovaciones. Algunas veces nacen de la solución a problemas de una industria determinada, como es el caso de una nueva tecnología que complementa las actividades de una compañía, absorbe nuevas habilidades y puede tener impacto en un sector determinado y en otras industrias con resultados económicos favorables (Hidalgo et al., 2002; Hervas-Oliver, et al., 2012).

La innovación ha sido estudiada, teniendo en cuenta varias perspectivas teóricas con aportes diferentes; en el caso de las teorías económicas aduce que es una creación de capital fijo, experimentos de mercado que buscan grandes cambios y generan una reorganización de los sectores productivos y de mercado.

Algunos pensadores norteamericanos, consideran la innovación como un fenómeno organizativo, que trae consigo una serie de procesos y cambios al interior de las organizaciones modernas y son modificados de acuerdo a sus elementos contextuales y la aparición de nuevas tecnologías que reemplazan a las antiguas. Las nuevas industrias requieren de enfoques frescos, diferentes, y de nuevos medios empresariales para su manejo y tratamiento (Cozzarin, y Percival, 2006).

La teoría de la organización industrial, estudia las relaciones entre las condiciones de mercado, la actuación de las empresas y la determinación de variables económicas que evalúan los resultados. Como complemento a los aportes de la teoría de la organización industrial, se profundiza en los enfoques organizacionales, se incluye la cultura organizativa, las estructuras organizativas, los procesos de aprendizaje y la implementación de procesos de gestión de calidad.

El enfoque evolucionista interpreta la innovación como un sistema, partiendo de un proceso que depende de la evolución del conocimiento y la tecnología. Se desarrolla a través de las interrelaciones de los factores y agentes que participan, haciendo énfasis en la importancia que tienen las ideas, la experiencia, el conocimiento de la información para conformar un proceso dinámico y la necesidad condiciones, normas y políticas para el funcionamiento de los mercados donde es vital el papel que juega el gobierno nacional, regional o internacional (Hervas-Oliver, et al., 2012).

Los enfoques acerca de la difusión, basan sus estudios en los factores que determinan las decisiones de las organizaciones para la implementación de nuevas tecnologías. De esta forma, se crean nuevos conocimientos importantes y dinámicos en los procesos de innovación. Las compañías construyen nuevas tecnologías y nuevos conocimientos a partir de la experiencia, que nacen de la manera como las innovaciones se difunden entre los interesados y la empresas aprenden a construir a partir de las mismas (Hall, 2004; Hervas-Oliver, et al., 2012).

En los últimos años la innovación ha sido estudiada desde un enfoque sistémico, donde se destaca la importancia de la transferencia y la difusión de ideas, cualificaciones, conocimiento, información y otras señales. Los sistemas de innovación hacen énfasis en la apreciación de que es un proceso colectivo, donde las instituciones interactúan entre sí bajo unas normas, condiciones de mercado y políticas siendo el papel de los agentes de control y de gobierno fundamentales (Alegre et al., 2004).

Estos enfoques, han dado origen al análisis y la comprensión de fenómenos como las redes entre las empresas, la importancia de las aglomeraciones constituidas también como clúster sobre la competitividad y el efecto de las mismas en los resultados (Porter, 1990; Eraydin, y Armatli-Köroğlu, 2005). La innovación y la creación de redes empresariales están directamente relacionadas proporcionando la capacidad competitiva de las regiones y territorios en el proceso de globalización. Deben ser apoyadas por instituciones del estado y otros actores sociales que permitan favorecer el desarrollo de las regiones, aumentar sus capacidades y oportunidades, articular sus intereses y satisfacer los requerimientos tecnológicos, organizativos, sociales y ambientales.

2.1.1 Conceptualización y caracterización de la innovación

Innovar etimológicamente proviene del latín *innovatio*, *-onis*, que significa cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades, es la herramienta por medio de la cual se explota el cambio como una oportunidad para un negocio diferente.

Es un determinante de la competitividad y el crecimiento económico de las organizaciones que permite implementar nuevos procesos, productos y servicios en el mercado e influyen en la capacidad de la competencia. La empresa que innova o cambia, lo hace con el fin de buscar ventaja competitiva o elementos de diferenciación respecto a las demás empresas, sean éstas sus competidores actuales o potenciales (Porter, 1990; Camisón-Zornoza, 2004; Camisón-Zornoza y Villar, 2010b).

Los cambios propiciados por el proceso de globalización de la economía, han configurado un nuevo entorno que está condicionando la actuación de las empresas, de tal modo, que las obliga a buscar nuevos métodos y técnicas que les permite mejorar, no sólo la gestión sino también la toma de decisiones acertadas, en un mercado cada vez más cambiante (Vázquez, 2000).

Las primeras investigaciones acerca innovación fueron para medir los resultados de las inversiones científicas y tecnológicas. Después la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico editó la primera versión de una herramienta que permitiera medir dichos resultados y fue denominada Manual de Frascatti, cuya versión actual es el “Manual de Oslo”¹³, que ya ha publicado su tercera edición, en octubre de 2005 (OCDE, 2005).

Los objetivos de esta publicación van orientados a la creación de herramientas e indicadores que permitan medir y evaluar los resultados de la innovación en todos los sectores y campos de estudio a nivel nacional e internacional (OCDE, 2005). Además suministra las directrices para la recolección de datos y su interpretación y la forma de entender la relación de la innovación y el desarrollo económico.

La innovación tiene un impacto importante en el desarrollo económico y social a largo plazo, introduce cambios y variedad en el ámbito económico. Puede agrupar ciertas industrias o sectores y lograr como respuesta un desarrollo más rápido y cambios estructurales, organizacionales e institucionales que permiten generar crecimiento económico en una región o en una nación (Eraydin y Armatli-Köroğlu, 2005).

¹³ El Manual de Oslo es un referente importante para el análisis y recopilación de datos en materia de innovación tecnológica, además de una fuente básica para realizar estudios relacionados con el conjunto de actividades que dan lugar a la innovación tecnológica, sus alcances, los tipos de innovación y el impacto de las innovaciones en el desempeño de las organizaciones, contribuyendo a la implantación de una cultura tecnológica en desarrollo constante.

La capacidad de innovación permite el desarrollo de las empresas que pueden tener éxito competitivo teniendo acceso a ciertos recursos que otras no tienen o por tener costos más bajos que la competencia. La competitividad se presenta cuando las organizaciones se enfrentan, dan lo mejor de sí y alcanzan ventajas competitivas ya sea en cuanto a calidad, servicio, precio, entre otras (Damanpour y Aravind, 2012). Se puede alcanzar internamente cuando la organización quiere obtener los mejores resultados y optimizar sus recursos; también puede darse cuando las organizaciones intentan ser las mejores en su entorno, compitiendo y tratando de ser líderes en el mercado (Camisón-Zornoza, 2004).

Identificar las ventajas de una región o territorio estimula la innovación y permite definir estrategias que garanticen ventajas competitivas duraderas y sostenibles y soporten el éxito competitivo de un conjunto de empresas concentradas (Cozzarin, y Percival, 2006). De esta manera, la proximidad de las empresas facilita la información y el intercambio de conocimientos, la cooperación a través de las mismas, la reducción de costos, el incremento de la calidad de sus productos y atender varios mercados (Lechner y Dowling, 2000; Collinson, 2000; Eraydin y Armatli-Köroğlu, 2005).

Las innovaciones desarrolladas con base en la tecnología, representan una ventaja competitiva que no puede ser retenida por la empresa que la desarrolla y con el tiempo se difunde. Por lo tanto, la innovación fomenta la divergencia entre empresas o regiones mientras que la imitación tiende a la convergencia (Fagerberg et al., 2009; Hervas-Oliver, et al., 2012). Las nuevas ideas generan cambios e ingresos a las organizaciones, permitiendo obtener información de nuevas inversiones y centrar sus estrategias en decisiones innovadoras que garanticen sus ventajas competitivas (Rigby y Zook, 2002).

Los modelos de innovación han sido planteados teniendo en cuenta los factores internos (tecnológicos, financieros y organizacionales) y externos que afectan la capacidad innovadora de la compañía: el modelo lineal, el de Marquis y el de Kline (Escorsa y Valls, 2003).

- El modelo lineal interpreta de forma simplificada y racional el proceso de innovación. El mismo considera que el origen de la innovación se da por las actividades de investigación básica, luego la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico y finalmente el marketing y siempre según un orden lógico (Escorsa y Valls, 2003).
- El modelo de Marquis parte del concepto *idea*, donde la idea se considera como el motor fundamental de las innovaciones, independiente del área de la organización donde se presente, siendo un factor importante el entorno, las fuentes de conocimiento, la importancia de la información y su difusión.
- El modelo Kline o de enlaces en cadena o modelo cadena-eslabón es considerado uno de los modelos más completos que existen, en donde en vez de tener un único curso principal de actividad, se cuenta con cinco caminos, que conectan las tres áreas de relevancia en el proceso innovador: la investigación, el conocimiento y la cadena central del proceso de innovación tecnológica (Alegre, 2004).

Se pueden identificar fuentes de innovación teniendo en cuenta las diferencias en los modelos, de acuerdo a las actividades, sus enfoques y aprovechando las capacidades de las compañías a nivel nacional e internacional (Furman et al., 2002). Las empresas que responden de una manera ágil y eficiente con productos que se adaptan a los cambios de la industria y del mercado, son las que continuamente realizan procesos de innovación como es el caso de la industria de cerámica española (Alegre et al., 2004).

La mayoría de las innovaciones, surgen de la búsqueda de oportunidades encontradas en el actual entorno competitivo, teniendo en cuenta tres tendencias fundamentales que son la cantidad de empresas que compiten internacionalmente, los mercados exigentes y los rápidos cambios tecnológicos (Hervas-Oliver, et al., 2012). Por lo tanto, los recursos internos de una empresa son fundamentales en la absorción de conocimientos externos, logrando que las compañías sean capaces de asimilar los cambios en las necesidades de los clientes, acelerar la implementación de nuevas tecnologías y estimular el aumento de la competitividad a través de una mayor capacidad de innovación (Hervas-Oliver y Albors-Garrigos, 2009).

2.1.2 Estrategias empresariales y creatividad

Las investigaciones realizadas plantean que los procesos de innovación en una compañía, están influenciados por factores externos, las características de las mismas y atributos de la organización y la percepción de sus directivos (Birkinshaw et al., 2008). También son afectados por factores institucionales como la normatividad estatal, la legitimidad y los recursos que hacen que la generación de ideas suela ser lenta y requiera mayor tiempo que la adopción (Damanpour y Schneider, 2009). En este caso, las innovaciones de las compañías del sector público tienen un efecto directo sobre las innovaciones de las empresas, siendo en muchas ocasiones sus requerimientos los pasos iniciales de un proceso de innovación.

La creatividad es la fuente de innovación más conocida y aplicada, puede ser generada por una organización y aplicada por otras organizaciones, nace del reconocimiento de oportunidades, metodologías o procesos. Las características organizativas y las actitudes asumidas por los directivos, hacen de la creatividad la influencia más fuerte para el desarrollo de innovaciones, ya que, adoptar este proceso es la forma como la organización adquiere, adapta y utiliza sus recursos para su implementación (Damanpour y Schneider, 2006).

La relación entre la estrategia y las operaciones es vital y debe alcanzar los objetivos corporativos donde factores como el conocimiento, el aprendizaje continuo y aprovechamiento en las capacidades de innovación conducen a lograr relaciones entre las compañías, sus competidores, aliados, proveedores y clientes (Alegre, 2004; González-Loureiro y Pita-Castelo, 2012). La innovación es una estrategia empresarial y representa una forma de crear valor a las empresas, donde el clima organizativo¹⁴ es un componente que permite mantener una dinámica de creatividad sensible a todo el proceso, siendo necesario para su desarrollo el compromiso y apoyo total de la alta dirección (Camisión-Zornoza, 2004; Damanpour y Aravind, 2012).

¹⁴ El ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

De esta manera, surgen estrategias que complementan los requerimientos de las organizaciones para competir en el mercado, entre los cuales podemos tener en cuenta procesos de gestión de la calidad total (TQM), contabilidad de costos, nuevas formas de comercializar productos, optimización de oficinas y nuevas técnicas administrativas (Camisón-Zornoza et al., 2009). Las organizaciones son sistemas abiertos, por lo tanto, el tipo de innovación a seguir depende de los resultados de la misma, el cumplimiento de metas y la eficiencia de sus procesos.

En la actualidad una de las estrategias que aporta al desarrollo ágil de procesos de innovación es la integración de redes organizacionales. La interrelación de sus actores aprovechando los recursos y capacidades, permite a las empresas estar informadas de otras innovaciones que ya han sido adoptadas, sus ventajas y desventajas (Birkinshaw et al., 2008). En el caso de las empresas pioneras en la adopción de la innovación, podríamos referir que buscan el liderazgo y eficiencia de sus operaciones, mientras que las innovan con base en experiencias de otras, buscan seguridad al implementarlas.

2.1.3 Los procesos de innovación y desarrollo en las organizaciones

El logro de ventajas competitivas requiere el desarrollo de capacidades dinámicas y permite innovaciones de producto y de procesos que en conjunto apoyan la estrategia de la organización. El desarrollo de capacidades dinámicas integra la generación, difusión y adaptación de los procesos de innovación en las organizaciones, además tiene en cuenta los cambios internos y externos que se presentan (Camisón-Zornoza, 2004; Volberda et al., 2014).

Cuando las compañías son innovadoras, se adaptan más rápido a los avances tecnológicos y a las necesidades de un mercado competitivo y globalizado. Adoptan medidas que permitan alcanzar el nivel de competitividad que demandan los mercados, la generación de empleo, la satisfacción de los clientes y de las empresas que conforman su cadena productiva, además se optimiza la consecución de resultados. A través de la innovación las organizaciones pueden adaptarse a los continuos cambios del mercado,

reinventar, rediseñar procesos y así reducir el riesgo a la respuesta de la competencia. (Escorsa y Valls, 2003).

Los procesos de innovación inciden en las actividades de investigación y desarrollo de las organizaciones, requieren una cultura sólida y necesitan integrar el recurso humano, en muchas ocasiones con recursos tecnológicos como laboratorios de investigación, equipos especiales, procedimientos y normas. Es muy importante para lograrlo la colaboración de las empresas en investigación, la flexibilidad de las estrategias y el fomento de la expansión del conocimiento externo (Alegre, 2004; Porter 2007). Invertir en actividades de investigación y desarrollo permite a las organizaciones, obtener mejores resultados en los procesos de innovación, establecer relaciones con los entes académicos, gremiales y empresariales e identificar nuevos conocimientos para la creación y mejoramiento de productos y servicios que logren satisfacer las necesidades del mercado (Hervas-Oliver, et al., 2012).

Las innovaciones en productos y procesos son vitales para que una organización sea competitiva, se puede obtener liderazgo en costos y diferenciación de productos o servicios, sin embargo la innovación en productos tiene un ciclo de vida más corto que la innovación de procesos. Depende de la respuesta de los compradores y de la necesidad de las compañías de llegar a nuevos mercados, mientras que las innovaciones de procesos responden de la necesidad de optimizar costos operacionales, mejoras en la logística, servicio al cliente y otros (Porter, 1990).

La innovación de productos o de procesos, depende del tamaño de las organizaciones y sus objetivos, los investigadores aducen que el tamaño tiene mayor orientación a las innovaciones en procesos que en las innovaciones de productos. Las pequeñas empresas dan mayor importancia a invertir sus recursos en el diseño y creación de nuevos productos, siendo una estrategia de penetración de mercados que garantiza crecimiento. Lo contrario, se presenta en las grandes empresas donde los nuevos procesos ayudan a mejorar la operación y de esta manera obtener ventajas comparativas (Camisón-Zornoza, 2004).

Las relaciones entre el tamaño de las organizaciones y la competencia son determinantes de los procesos de innovación. La implementación depende del tamaño de la organización, en el caso de las empresas pequeñas son más rápidas en la toma de decisiones, tienen menos niveles directivos, mayor capacidad de adaptación a los cambios pero no disponen de una manera inmediata de los recursos como lo demuestran los estudios en las pymes de Vigo (España) de Jardon (2011). Las empresas grandes, tienen las capacidades financieras, técnicas y económicas necesarias para asumir los riesgos de un proceso de innovación, los cambios y sus necesidades como personas especializadas que lo lideren.

La capacidad de innovación de las empresas depende de la creación y aplicación del conocimiento, está influenciada por factores organizacionales que incentivan el aprendizaje considerado el principal motor de las capacidades y competencias que hacen que se presenten diferencias en el rendimiento de las mismas como resultado de sus actividades (Damanpour, 1996; Cavusgil et al., 2003; Alegre, 2004). Los nuevos conocimientos son considerados una fuente de innovación y, sin duda, uno de los factores más dispendiosos de gestionar. Los períodos entre la absorción del conocimiento y su aplicación suelen ser largos, en muchas ocasiones es necesario un nuevo conocimiento, para llevar a cabo un proceso de innovación (Molina-Fernández, et al., 2012).

La incorporación del conocimiento a procesos productivos y sociales es un factor de competitividad que permite obtener nuevos productos, servicios y procesos modificando la capacidad de competencia de quienes los generan al ser introducidos en el mercado, por esta razón, las empresas establecen alianzas estratégicas apoyándose en otras empresas, de acuerdo a sus metas propuestas (Porter, 1990; Grant y Baden-Fuller, 2004). Se pueden evidenciar dos tipos de conocimiento que son el tácito y el explícito además de las relaciones entre la adquisición de conocimiento individual y social, las diferencias entre ellos y sus aplicaciones tienen importantes implicaciones en la innovación y la sostenibilidad de las ventajas competitivas (Nonaka y Takeuchi, 2000).

En los estudios realizados se ha concluido que uno de los factores primordiales para lograr ser competitivos e innovadores en el ámbito organizativo es el aprendizaje organizativo. Éste es un proceso colectivo donde las personas están en constante aprendizaje y conlleva a la mejora de sus capacidades o habilidades, tiene impacto en las actividades de producción ya que son aprendizajes más complejos, requieren de recursos y desarrollo de capacidades tecnológicas y humanas. Las compañías potencializan su capital humano, cultivan y mejoran los conocimientos necesarios para alcanzar altos niveles de eficiencia, productividad y competitividad (Grant y Baden-Fuller, 2004).

Actualmente, una compañía innovadora debe actuar como una organización que aprende, mejora de forma permanente, desarrolla nuevas capacidades y competencias que le permiten obtener nuevas ventajas competitivas (Camisón-Zornoza, 2004). Su logro implica reemplazar la jerarquía tradicional por estructuras modernas y flexibles que garanticen incrementos en la productividad y la aceptación del cambio por parte de los individuos, siendo importante el desarrollo del capital humano y empoderamiento de los trabajadores a través de la participación y de la autonomía (Santos et al., 2010; Camisón-Zornoza y Villar, 2010b).

Para las compañías es un reto fomentar la generación de conocimientos, implica complementar los conocimientos implícitos¹⁵, que dependen de las maneras de interacción que se presentan para su difusión y transferencia. El conocimiento implícito tiene un potencial innovador en los procesos de aprendizaje colectivo, mientras que el conocimiento tácito¹⁶ incorpora las formas colectivas de regulación organizativa, permite conocer las emociones, percepciones, creencias y valores en la gestión empresarial (Nonaka y Takeuchi 2000; Cavusgil et al., 2003). Las empresas situadas en agrupamientos o distritos permiten acceso a los conocimientos del grupo y de esta forma conlleva a innovaciones a través de redes externas de información y

¹⁵ El conocimiento implícito es el que sabemos que se tiene, pero no nos damos cuenta que se está utilizando y se ejecuta de manera habitual.

¹⁶ El conocimiento tácito es aquel no visible, muy personal, difícil de formalizar y de comunicar o compartir con otras personas. Incluye elementos como los puntos de vista subjetivos o las intuiciones y se establece en acciones y experiencias dentro de un contexto específico (Nonaka y Takeuchi, 1995).

la identificación de su potencial y la capacidad de explotarlo combinando las capacidades y habilidades en conjunto como lo demuestran los estudios en la industria del calzado en España de Parra-Requena (2013).

Por último, el cambio en la percepción se presenta cuando la percepción de la realidad cambia o cuando cambian actitudes y creencias ante determinados sucesos. Los cambios en la percepción social de un fenómeno pueden dar lugar a innovaciones, que al ser percibidos por las organizaciones conllevan a identificar el momento de introducir una innovación. En este caso, el innovador no trata de entender las razones del origen sino que las convierte en oportunidad. Cuando se presentan discrepancias entre la realidad y lo que se asume, se pueden crear oportunidades innovadoras de diferentes maneras: en la lógica de un determinado proceso, entre realidades económicas dentro de un mismo sector, entre las suposiciones que se hacen y las realidades que se manejan (Drucker, 1986).

2.2 Tipologías de innovación

Existen varios tipos de innovaciones que se clasifican de acuerdo a las necesidades percibidas en el entorno y al impacto que producen en los resultados de una organización (tabla 2.1). Por su grado de novedad las innovaciones se clasifican en radicales e incrementales y por el objeto de su naturaleza en innovaciones tecnológicas e innovaciones administrativas. Se originan en las organizaciones y pueden ser en productos, en procesos, comerciales y organizativas de acuerdo a las necesidades que se presenten (Camisón-Zornoza et al., 2004; OCDE, 2005; Valls et al, 2007; Camisón-Zornoza y Villar, 2010b).

Tabla 2.1: Tipologías de la innovación

POR SU GRADO DE NOVEDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Innovaciones Radicales • Innovaciones Incrementales 	
POR SU NATURALEZA U OBJETO	Innovaciones Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • De producto (bien o servicio). • De proceso.
	Innovaciones Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Comercial o de marketing • Organizativas.

Fuente: Camisón et al. (2004)

2.2.1 Innovación por su grado de novedad

1. Innovación incremental: Se presenta cuando hay cambios de productos o procesos menores que no involucran un suficiente grado de novedad y permiten el aumento de la eficiencia o la satisfacción del cliente (Damanpour y Gopalakrishnan, 1998; OCDE, 2005). La tecnología juega un papel importante en el desarrollo de innovaciones de procesos, está inmersa en el mismo y agregar valor a los productos o servicios existentes. Pueden ser aplicaciones nuevas de una tecnología o la combinación de tecnologías existentes con las cuales se crean productos o procesos nuevos (Escorsa y Valls, 2003). Este tipo de cambios permite a las empresas obtener mejores resultados e influye en los procesos de producción y su efectividad. Sin embargo, tratándose de innovaciones eternas las empresas no deben centrarse solamente en ellas porque no evolucionan y tienden a perder ventajas competitivas.

2. Innovación Radical: Se presenta cuando se producen cambios fundamentales en las actividades de una organización o de una industria y representan modificaciones fuertes en las prácticas existentes que pueden generar el surgimiento de nuevas empresas o industrias. Son aquellas que abren nuevos mercados, nuevas industrias o nuevos campos de actividad en la administración pública o en los servicios (OCDE, 2005). Nacen de nuevas técnicas, procesos y productos que no son una evolución de lo existente, crean un alto grado de incertidumbre y modifican la estructura de los sectores. Son más riesgosas y tienen unos efectos organizacionales más profundos que la innovación incremental (Damanpour y Gopalakrishnan, 1998), se caracterizan por su originalidad, por el grado de dificultad en la implementación y la adopción por parte de los miembros de la organización.

2.2.2 Innovación por su naturaleza u objeto

1. Innovación Tecnológica

Es el conjunto de decisiones relacionadas con la tecnología, siendo el medio por el cual se transforman ideas en procesos o servicios. Se puede explicar en dos categorías diferentes: la primera es la innovación de productos y la segunda es la innovación de procesos, las dos son innovaciones tecnológicas pero deben medirse de manera independiente ya que tienen características y patrones de difusión diferentes (OCDE, 2005; Helfat y Quinn, 2006).

- **Innovación de producto:** Es la introducción de un bien o un servicio nuevo o mejorado, las innovaciones en el producto buscan la diferenciación de la competencia y puede darse de varias formas (OCDE, 2005). a) Productos o servicios rediseñados: Se da, cuando se introduce alguna modificación sin variar la constitución general del producto b) Productos o servicios nuevos: Cuando las características del producto o del servicio son diferentes a los existentes. Las innovaciones de producto pueden utilizar nuevos conocimientos, nuevas tecnologías, o una combinación de nuevos usos y tecnologías existentes. En el desarrollo de nuevos productos o servicios es necesaria la colaboración de todas las áreas funcionales de la

empresa (I+D, técnica, calidad, producción, comercial y finanzas). El desarrollo de usos nuevos en un producto, mejoras en productos existentes, mejoras en las operaciones de suministro o el cambio funcional en el diseño son innovaciones de producto. En el estudio del sector bancario en Estados Unidos (Damanpour y Gopalakrishnan, 1998; Damanpour y Gopalakrishnan, 2001) se observa que el desarrollo de las innovaciones de producto y su proceso es más rápido, que la adopción de una innovación de producto se asocia con el proceso y que los bancos más rentables adoptan más innovaciones que los bancos menos rentables.

- **Innovación de procesos:** Es la introducción de un proceso nuevo o mejorado que implica cambios en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos. Se consideran innovaciones porque están destinadas a mejorar la eficiencia y/o calidad de una actividad e incluyen las actividades auxiliares de apoyo como compras, contabilidad, recursos humanos, mantenimiento (OCDE, 2005). Las innovaciones de proceso incluyen métodos nuevos o mejorados de creación y prestación de servicios, pueden implicar cambios en equipos y programas informáticos utilizados por la empresas o en procedimientos y técnicas empleados para dicha prestación (Damanpour y Gopalakrishnan, 2001). Están relacionadas con cambios de servicios e incorporación tecnológica en áreas clave y back-office¹⁷, siendo fundamental el uso de internet para una comunicación ágil y rápida como se evidencia en el estudio del sector hotelero en las Islas Baleares, donde el proceso de reservas en línea es representativo y hace parte de la innovaciones en servicio (Mattsson et al., 2014).

2. Innovación Administrativa o No Tecnológica.

Las innovaciones no tecnológicas emplean el uso de métodos innovadores de negocio, nuevos conceptos organizacionales y otras formas de cambiar las actividades empresariales (OCDE, 2005). La innovación no tecnológica es

¹⁷ Es el conjunto de actividades de apoyo en una compañía, actividades que no tienen contacto directo con el cliente, como las funciones informáticas y de comunicaciones. Pueden ser realizadas por la empresa o llevadas a cabo por otras empresas mediante la subcontratación.

considerada un elemento integrante de las actividades innovadoras de las empresas, por esta razón la difusión masiva de las nuevas tecnologías ha traído consigo cambios y reorganizaciones en procedimientos empresariales e introducción de nuevas prácticas o nuevos modelos de organización. Una organización adapta y modifica su estructura y sus técnicas de operar con base en las necesidades generadas por la introducción de nuevas tecnologías en sus procesos. Se clasifica en dos tipos: la innovación comercial o de marketing y la innovación organizativa (OCDE, 2005; Valls et al., 2007).

- **Innovación comercial o de marketing:** Es la introducción de un nuevo método de comercialización que incluye mejoras en la presentación, posicionamiento, promoción y precio del producto o servicio. Su finalidad es responder a las necesidades de los clientes e incrementar las ventas de la compañía y se presenta cuando se implementan cambios en cualquiera de las variables de mercadeo (OCDE, 2005). Las innovaciones en marketing, pueden ser desarrolladas internamente en la organización, adaptadas, copiadas o contratadas a otras compañías. Entre las innovaciones comerciales o de marketing se pueden mencionar cambios donde la apariencia de los productos es fundamental sin alterar sus características o su funcionalidad como diseños, empaques y envases. También se tienen en cuenta nuevos medios de promoción de ventas, sistemas de distribución y formas de comercialización de bienes y servicios (OCDE, 2005).
- **Innovación organizativa:** Las empresas desarrollan nuevas formas de organización del trabajo, cambios organizativos, cambios en las políticas de recursos humanos y en la cultura organizativa que establecen relaciones entre innovación, los valores empresariales y los territorios donde están localizadas (Cozzarin y Percival, 2006). Estos cambios representan la importancia de la innovación organizativa en las compañías, caracterizada por la implementación de nuevas formas de gestión y diseños organizacionales que afectan las estructuras internas y cambian los límites entre la organización y el mercado. Corresponde a cambios en la dirección y organización en las empresas relacionados con las prácticas de gestión de

calidad, gestión de recursos humanos, estructuras de dirección y las relaciones con agentes externos (OCDE, 2005).

La innovación ocurre en la dirección y organización bajo la cual se desarrolla la actividad productiva y comercial de la empresa y favorece el desarrollo de productos y procesos. Está orientado a un mayor acceso al conocimiento, un mejor aprovechamiento de los recursos y capacidades que permiten lograr ventajas competitivas y rendimientos superiores. Pueden constituirse de dos formas en la empresa: externamente como es el caso de las redes empresariales y las que actúan internamente como pueden las certificaciones de calidad (Camisón-Zornoza et al., 2009; Camisón-Zornoza y Villar 2014).

2.3 La innovación en servicios

La OCDE (2005) define un servicio como el conjunto de actividades que agrupadas tienen como finalidad responder a las necesidades de un cliente. La característica fundamental del servicio es ser un proceso que integra factores determinantes en la percepción del mismo. Por su naturaleza requieren de constante inversión en mercadotecnia, conocimientos y actualizaciones frente a la competencia, por lo tanto, las empresas deben ofrecer servicios que garanticen la satisfacción de sus clientes y permitan obtener fidelidad de los mismos.

Los servicios se pueden clasificar en cuatro grupos: los servicios relativos a los bienes como el transporte y la logística, los servicios vinculados a la información como los centros de atención al cliente, los servicios basados en el conocimiento y los servicios relativos a las personas como los servicios hoteleros, la educación, los servicios médicos, la asistencia sanitaria, entre otros (OCDE, 2005). Se diferencian de los productos tangibles por las siguientes características (Sundbo y Gallouj, 2000; Lovelock et al., 2004):

- Intangibilidad: Consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse, ni olerse antes de la compra. Razón por la cual los servicios no pueden percibirse antes de su prestación y la calidad se expresa en términos de la percepción del cliente.
- Heterogeneidad: Los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes, depende de la compañía que los presta, el lugar y el tiempo debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega.
- Inseparabilidad: Los servicios se producen, venden y consumen al mismo tiempo, su producción y consumo son actividades inseparables. Se presenta la intervención directa del cliente en el proceso de producción.
- Percibibilidad: Los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar. Esto no representa problemas cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causarlos.

- Ausencia de propiedad: Los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo.

La importancia de la estrategia de innovación en servicios es darle continuidad a las actividades del proceso, dichas actividades no terminan en la compra de un producto físico o tangible sino en beneficios. Innovar en servicios es un desafío para la gestión organizativa teniendo en cuenta la heterogeneidad de sus resultados, su tamaño y el tipo de mercado que atiende. Implica mejorar la experiencia que tiene un cliente con una empresa, con un nuevo servicio, con el procedimiento para el suministro o producción del mismo, con una nueva forma de organización o la introducción de una tecnología complementaria (Gronroos, 1990; Howells, 2001).

A pesar del aumento en los servicios en la economía mundial, el tema ha sido poco estudiado desde el punto de vista de innovación, gran parte de los estudios realizados corresponden al sector industrial y de manufactura. Existe muy poca investigación del estudio de la influencia de la innovación en el sector de los servicios, debido a las características que presentan y conducen a procesos de innovación diferentes a los industriales por lo que pueden requerir una metodología específica para su investigación (Sirilli y Evangelista, 1998; Hertog, 2000; Cainelli et al., 2006; González-Loureiro et al., 2015).

La innovación de servicios, puede identificarse como una innovación incremental si se tiene en cuenta que muchas se originan de pequeños ajustes en los procedimientos existentes y casi nunca son cambios radicales. Se desconocen las razones, pero se presume que los servicios tienden a innovar de manera diferente a los productos fabricados donde se destacan las habilidades y las prácticas de cooperación entre las organizaciones dentro de algunos sectores de la economía (Tether, 2005).

Cada vez es mayor la importancia de la innovación en el sector servicios y su contribución en el crecimiento económico de los países, esto da origen a factores fundamentales en actividades como la calidad y la confianza. Las

actividades que más aportan en el sector son la importancia de los factores organizativos en el desempeño de la empresa, el papel fundamental de los recursos humanos como factor básico de la competitividad, el contenido intensivo en información de las actividades de producción de servicios y la interacción estrecha entre la producción y el consumo (De Jong y Kemp, 2003).

La participación de los clientes en la producción del servicio es la característica más importante de las actividades de servicios, cuando de ella se originan la interacción de diferentes tipos de elementos como la información, el conocimiento, las emociones, las señales verbales y gestos de la civilidad (Sirilli y Evangelista, 1998). Es una interacción con actores externos no sólo por el servicio prestado, sino por las circunstancias que se presentan en la prestación y el grado de satisfacción. También es un proceso de interacción en el ámbito interno ya que es proceso colectivo sistemático, en el que los empleados y directivos participan directa o indirectamente en los procesos de innovación a nivel formal e informal (Sundbo y Gallouj, 2000; Gallouj y Savona, 2009).

El papel de las empresas de servicios en los procesos de innovación se da por el intercambio de conocimientos, las relaciones e integración con otras empresas que complementan sus procesos, mejoran la calidad de sus servicios o productos e incrementan su rentabilidad (Hertog, 2000). La innovación de servicios es un proceso multidimensional en el que pueden integrar diferentes tipos de innovación y empresas de diferentes sectores como son: los sectores dominados por los proveedores, los sectores intensivos en producción, intensivos en escala y servicios de redes, los proveedores especializados de tecnología y sectores de base científica.

2.4 La innovación organizativa

La innovación organizativa puede ser entendida como la implantación de nuevas prácticas en la empresa relacionadas con la gestión de la calidad, la gestión de los recursos humanos, la gestión y la estrategia, la organización del trabajo y las relaciones con agentes externos (OCDE, 2005). Del amplio elenco de tipologías de innovaciones esta ha sido la menos estudiada, a pesar de su importancia en la competitividad de las empresas. Los aportes sobre factores determinantes que promueven su desarrollo, enfoques de medición y consecuencias son escasos, solamente en la última década se han incrementado (Armbruster et al., 2008; Birkinshaw et al., 2008; Hamel, 2008; Mol y Birkinshaw, 2009).

Como indica Echevarría (2008) a partir de 2005 se tuvo en cuenta el concepto, haciendo parte de las directrices de la OCDE, donde se incluye el concepto y se plantea una escala de medición definida en el manual de Oslo. Esta escala incluye innovaciones gerenciales, nuevas estructuras organizativas y administrativas, sistemas de gestión. En los últimos años la innovación ha sido estudiada y abordada en aspectos tecnológicos, los primeros estudios de innovación organizativa estaban centrados en la estructura organizativa, son muy recientes las investigaciones en procesos de innovación organizativa, su relación con la innovación tecnológica y sus efectos en los resultados de las compañías han sido analizados junto con la innovación tecnológica (Mol y Birkinshaw, 2009; Camisón-Zornoza et al., 2009).

Las innovaciones organizativas pueden tener como objetivo mejorar los resultados de la empresa a través de la reducción de costes administrativos, mejoras en la productividad laboral y en la satisfacción de los trabajadores, además pueden reducir costos de abastecimiento, complementar las actividades que son producto de otros tipos de innovación y el incremento de la competitividad (Birkinshaw et al, 2008; Volberda et al, 2014; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015). De esta forma, las empresas pueden beneficiarse de los cambios en las formas de gestión del trabajo, en las prácticas, en la estructura y

en las técnicas o procedimientos empleados para la realización de las actividades constituyendo ventajas competitivas difíciles de imitar en corto tiempo (Mol y Birkinshaw, 2009; Volberda et al, 2014).

En este tipo de innovación encontramos nuevos cambios en la estructura y gestión organizativa como perfiles profesionales, estructuras de colaboración interna, sistemas de autoridad que pueden conducir al empoderamiento del recurso humano a través del trabajo y formación orientada al éxito de las empresas (Nodin, 2003; Hamel, 2008; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015). Las innovaciones organizativas son introducidas para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos internos y pueden contribuir a mejorar los resultados de las compañías en los siguientes campos (OCDE, 2005):

- Reducción de costos administrativos o de transición.
- Mejoras en la satisfacción de los puestos de trabajo.
- Obtención de activos estratégicos como son los conocimientos externos.
- Reducción de costos de aprovisionamiento.

2.4.1 Modelos de Innovación Organizativa

Según el “Manual de Oslo” (OCDE, 2005), se consideran los siguientes tipos de innovación organizativa:

1. Prácticas de Gestión.

Hace referencia a la implementación de nuevos métodos para la organización de rutinas y procedimientos para la realización de las tareas. Dentro de estos métodos se pueden citar:

- Nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y el conocimiento compartido dentro de la empresa.
- Establecimiento de bases de datos de buenas prácticas.

- Prácticas para el desarrollo de los trabajadores como sistemas o actividades de formación.
- Sistemas de gestión ya sea para la producción en general u operaciones de aprovisionamiento como gestión de la cadena de suministro, reingeniería de procesos o sistemas de gestión de calidad.

2. Innovaciones en la organización del trabajo.

Introducción de nuevos métodos y distribución de responsabilidades y decisiones entre los trabajadores. Es la forma de dividir el trabajo, integrar las unidades organizativas y las actividades en la empresa. Dentro de estos métodos están:

- Implementación de un modelo organizativo que de mayor autonomía a los trabajadores de una empresa
- Implementación de un sistema integrado entre la producción y ventas o la integración de un departamento de ingeniería de desarrollo con producción

3. Nuevos métodos organizativos en las relaciones externas de la empresa.

Puesta en marcha de nuevas maneras de organizar las relaciones con otras empresas o instituciones públicas. Dentro de estos métodos se pueden nombrar:

- El establecimiento de nuevos tipos de colaboraciones con organizaciones de búsqueda o clientes
- Nuevos métodos de integración de proveedores
- La internalización o subcontratación de actividades de la empresa como producción, distribución, contratación de personal, etc.

2.4.2 Determinantes de la Innovación Organizativa

Los determinantes de éxito en los procesos de innovación organizativa son múltiples y variados, la mayoría de ellos se relacionan con la capacidad de la

organización para llevar a cabo y gestionar dicho proceso. Diversos estudios dan importancia a las capacidades de aprendizaje y adaptación de las compañías, además de las relaciones que se establecen con el gobierno y una orientación clara hacia la toma de decisiones eficientes e innovadoras para el logro de los resultados esperados (González-Loureiro y Figueroa-Dorrego, 2011).

En la implementación del proceso de innovación organizativa, participan los directivos favoreciendo la transferencia de conocimientos a través del liderazgo transformacional y de los tipos de relaciones establecidas con otras empresas. De esta forma contribuyen positivamente a la gestión, facilitan la conducción del proceso, utilizan ideas de gestión modernas capaces de generar cambios mediante el manejo estricto de las personas y el conocimiento profundo de las políticas organizacionales (Volberda et al., 2014; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015). Los mandos medios también juegan un papel relevante con su manera de hacer las cosas, tienen la capacidad de iniciar un proceso de cambio en forma lateral y vertical que permite dar solución a los problemas burocráticos que se presentan (Furman et al., 2002).

Las capacidades que tienen las compañías, los conocimientos, habilidades y competencias de sus trabajadores son una forma ágil y dinámica de abordar la gestión de innovación organizativa, así la capacidad de las organizaciones para integrarlos. Son la fuente básica de ventajas competitivas sostenibles, sin embargo, el impacto de las capacidades en los resultados financieros puede obstaculizar el desempeño innovador de las organizaciones (Lawson y Samson, 2001; Camisón-Zornoza, 2004; Camisón-Zornoza y Villar 2014). A pesar de que las empresas pueden realizar los procesos de innovación organizativa de una manera independiente, estos dependen de factores internos y externos donde son valiosas las ideas de otros agentes y su influencia para la toma de decisiones (Hamel, 2008; Mol y Birkinshaw, 2009).

Las capacidades son las habilidades y destrezas que posee una organización para integrar, adaptar, renovar, reconfigurar y transformar los recursos externos y los activos complementarios de una manera adecuada a las necesidades del

entorno. Son innovadoras, cuando se constituyen en una oportunidad de integración de orden superior, dando lugar a capacidades múltiples que pueden ser culturales, tecnológicas, organizativas y directivas y permiten el aprendizaje, la creación y aplicación de conocimiento (Camisón-Zornoza, 2004; Lawson y Samson, 2001).

Según Fernández-Jardon y González-Loureiro (2013), la clave radicaría en la gestión que realiza la organización del equipo humano, argumentan que la clave en Pymes sería la capacidad de la organización para construir las denominadas competencias nucleares de la organización, tomando como elemento central y origen el capital humano. Siendo el capital humano es el punto de origen, pero es tan sólo una condición necesaria pero no suficiente para tener un impacto positivo sobre cualquier desempeño organizativo (Santos et al., 2010).

De este modo, las organizaciones con buen talento humano mejoran su capacidad de respuesta a los cambios, es imprescindible que sobre los individuos que más contribuyen con sus conocimientos, capacidades y experiencia, la organización construya sus competencias nucleares mediante el desarrollo de rutinas organizativas. Por lo tanto y siguiendo esta línea de argumentos, en el desarrollo de innovaciones organizativas no basta con tener talentos, es necesario gestionar organizativamente dicho talento en el proceso de desarrollo de innovaciones organizativas para que la organización obtenga un desempeño superior y pueda articular su ventaja competitiva basada en innovaciones organizativas (Santos et al., 2010; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015).

El reciente impulso en el estudio de la innovación organizativa, hace referencia a la importancia de los enfoques de gestión y organización de los resultados de la empresas como son los procesos de gestión de la calidad, nuevas formas de ofrecer, comercializar y realizar funciones de servicio al cliente que permiten el crecimiento de las compañías, su desempeño y generar otras capacidades organizativas como absorber el conocimiento (Camisón-Zornoza et al., 2009; Camisón-Zornoza y Villar 2014).

Dada la similitud de sus propósitos, la importancia de la reducción de costos y la optimización de operaciones, se deben identificar las innovaciones de procesos y las innovaciones organizativas y su incidencia en la eficiencia en la producción, distribución y organización interna, en este caso las innovaciones de proceso permiten la utilización de nuevos equipos mientras que las innovaciones organizativas inciden directamente en el personal de la organización y su actividad laboral (Cozzarin y Percival, 2006).

La innovación organizativa incluye cambios en la organización de tipo estructural, en sus sistemas y procesos donde son las formas de reorganizar las actividades de compañía como recursos humanos, contabilidad, logística son nuevas, adaptadas a los cambios y comportamientos del mercado (Damanpour y Schneider, 2006). Las empresas en el transcurso del tiempo, han necesitado incrementar el número de capacidades para el logro de resultados, que les garanticen rentabilidad y permanencia en un mercado. Por esta razón, las empresas que son capaces de acceder de una manera ágil y rápida a los conocimientos nuevos e integrarlos a sus procesos, de tal forma, que puedan alcanzar una ventaja competitiva, aumentar sus niveles de eficiencia y eficacia interna (Hamel, 2008; Camisón-Zornoza et al., 2009).

Para ser más competitivos en los mercados internacionales, el clúster es considerada una de las estrategias más eficaces donde la interconexión de las empresas entre sí y, al mismo tiempo, con administraciones públicas, universidades y asociaciones se convierte en la mejora de los procesos y la creación de productos, procedimientos o servicios nuevos que, a la larga, benefician a todos. Los resultados obtenidos muestran las capacidades que se desarrollan en conjunto que permiten fortalecer los conocimientos y fomentan la innovación (Parra-Requena et al., 2013).

2.4.3 Impacto de la innovación organizativa

La innovación organizativa tiene diferentes efectos en las empresas y organizaciones. Algunos de los más visible son en cambios en los sistemas y

enfoque de gestión, y esos cambios tienen su reflejo en mejoras en la productividad y competitividad de la empresas.

1. Cambios y nuevos enfoques de gestión.

Implica para la empresa realizar mejoras de las prácticas empresariales, implementar nuevos métodos y procedimientos de gestión, nuevos métodos de atribución de responsabilidades y poder de decisión, nuevos conceptos de estructuración a nivel empresarial, nuevos métodos de organización de las relaciones externas, entre otros (Damanpour y Schneider, 2006). Todos estos cambios aumentan los niveles de competitividad y permiten identificar estrategias rentables, viables, acordes a las necesidades y oportunidades del entorno.

En su afán de competir de una manera rápida, en gran parte, debido a sus inversiones en innovación y a distintos mercados nacionales e internacionales atendidos, las estrategias empleadas por las compañías incluyen desarrollo de procesos de gestión de calidad, integración de distintas actividades dentro de la empresa (just in time), nuevos estilos de dirección, formas de colaboración con otras empresas privadas o públicas, integración con proveedores, subcontratación de actividades, implantación de sistemas SCM (Supply Chain Management), outsourcing, entre otras (Grant y Baden-Fuller, 2004; OCDE, 2005; Camisón-Zornoza y Villar, 2010a).

La implementación de innovaciones organizativas, implica estructuras claras y un buen canal de información que permita difundir la creatividad y las oportunidades encontradas, por lo mismo, toda compañía que plantea capacidades organizativas diferenciales puede superar a la competencia (Damanpour y Aravind, 2012). Los enfoques de nuevos diseños organizacionales definen las estructuras más flexibles y variables, capaces de responder a entornos cambiantes y aprender continuamente el desarrollo de las capacidades y competencias institucionales, diseñando además estructuras verticales, horizontales, redes dinámicas y el rediseño total de los procesos de negocios.

Las redes con las que las empresas se asocian con otras empresas del mismo sector o complementario, instituciones universitarias u otras instituciones permiten una relación eficiente entre la operación y el servicio. Los sistemas nacionales de innovación (Fagerberg et al., 2009) implementados en los países han permitido el incremento de la productividad y la preferencia de los clientes, puede significar la introducción de cambios en la estructura organizativa, los procedimientos de gestión, la implementación de nuevas técnicas de administrar y la implementación de nuevas estrategias empresariales (Lawson y Samson, 2001; Eraydin y Armatli-Köroğlu, 2005).

Lo anterior ha dado lugar a la creación de sistemas territoriales de innovación, donde el clustering es la estrategia competitividad que prevalece para los actores de la cadena productiva e integra empresas de distintos tamaños pertenecientes a un sector y localizadas en el mismo territorio (Porter, 1990; Fagerberg et al., 2009). Asimismo, las empresas agrupadas territorialmente comparten una cultura e identidad territorial común que facilita el proceso de conocimiento y aprendizaje social. Parte del conocimiento transmitido entre estos actores locales es de carácter tácito, lo cual confiere ventajas a las empresas que participan en estas redes territoriales (Nordin, 2003).

Las relaciones que se presentan entre las empresas dentro del “clúster”, tienen un lenguaje común que facilita la interacción, es apoyado por las instituciones de educación superior e investigación vinculadas al sector, los laboratorios de investigación y desarrollo (públicos, privados o mixtos), los centros de transferencia de tecnología, las asociaciones empresariales, los centros de capacitación y las agencias gubernamentales permitiendo entre todos reforzar las normas y convenciones que gobiernan el comportamiento de las empresas locales y la relación entre ellas (Bell, 2005; Giuliani, et al., 2005).

Según el Manual de Oslo (2005), las nuevas formas de organización de las empresas y su interrelación con otras empresas o instituciones públicas o privadas, las formas de colaboración de los organismos de investigación u universidades, los métodos de integración con proveedores, con clientes y la internalización o subcontratación de actividades de la compañía corresponden a

estrategias de innovación organizativa que están implementando las organizaciones con la finalidad de ser más competitivas en un mercado cambiante continuamente.

2. Incrementos en la productividad.

Las mejoras en una organización se pueden clasificar en: coordinación entre los trabajadores, capacidad aprender nuevos conocimientos, mayor capacidad de las empresas para mejorar sus áreas de negocio ampliando las antiguas fronteras tradicionales, procesamiento de la información y sus efectos sobre la eficiencia y mejora en la colaboración y la coordinación, lo que promueve la innovación. Las innovaciones organizativas son importantes, inciden en los factores estratégicos de las organizaciones y en el análisis de capacidades como el aprendizaje organizativo, el liderazgo, la visión de la compañía compartida por todos los agentes internos, las conexiones horizontales y la continua evaluación de los cambios del entorno (Grant y Baden-Fuller, 2004).

Implementar un nuevo diseño organizativo, permite a las compañías darle solución a posibles problemas, lo contrario a lo que puede ocurrir en la organización burocrática, cuya actuación es un obstáculo para la innovación y el aprendizaje organizativo, no permite desarrollar la creatividad, la continua exploración y la transferencia de conocimientos entre las personas que forman parte de la organización (Damanpour y Schneider, 2006).

3. Influencia sobre la competitividad empresarial.

El desempeño de las organizaciones, depende de la capacidad de diseñar y aprender sobre nuevas oportunidades de negocio, el cambio a las necesidades del entorno y la difusión rápida de los conocimientos adquiridos que permiten innovar y mejorar los procesos utilizando de una manera adecuada los recursos con los que cuenta la empresa (Hall, 2004; Alegre 2004; Cainellic et al., 2006; Camisón-Zornoza y Villar 2014; González-Loureiro et al., 2015).

Para la optimización de los recursos es necesaria la interrelación con los agentes que conforman la cadena productiva, donde el clúster representa un modelo innovador que permite a los sectores estar centrados en las actividades necesarias para producir un producto o servicio y aprovechar las sinergias como el aumento de productividad, con altos índices de innovación que tienen en cuenta el valor en cada eslabón de la cadena y la posibilidad de ser más competitivo (Nordin, 2003; Parra-Requena et al., 2013; Puig et al., 2014).

Las empresas más antiguas y más grandes son más propensas a implementar innovaciones organizacionales, a su vez, las empresas más pequeñas se benefician de las mismas, mediante estrategias de cooperación que complementan sus capacidades. En el estudio realizado a empresas noruegas, se evidencia su persistencia en el empleo de estrategias de innovación organizativa y su persistencia al tiempo, dando lugar a un rendimiento firme, seguro y superior (Sapprasert y Clausen, 2012). En el mismo, se comprueban sus resultados positivos y compromiso al combinar estrategias de innovación organizativa y de innovación tecnológica en la industria manufacturera y la de servicios.

El estudio hace hincapié en la diferencia de las actividades de manufactura y de servicios y la importancia de los clientes como fuente fundamental de ideas para la innovación, por lo tanto, los esfuerzos en ambos sectores, por alcanzar óptimos niveles de conocimiento no difieren mucho tratándose de competitividad y eficiencia en la utilización de los recursos y capacidades como también lo plantea Camisón-Zornoza (2004) en un estudio realizado a 159 empresas industriales españolas.

Se concluye además que la innovación organizativa y tecnológica son complementarias entre sí, o sea, la utilización de una de ellas puede reforzar los resultados de la otra, por lo tanto, facilita el logro de los objetivos de rendimiento de la empresa, su respuesta a la competencia y la creación de productos o servicios introduciendo innovaciones en la producción, sistemas de organización, procesos administrativos o de gestión (Damanpour y Aravind, 2012).

Para algunas compañías puede apreciarse como una diferencia única que les permite una eficiencia económica y capacidad de explotar sus capacidades. Considerada un proceso al interior y exterior de la organización, la innovación organizativa se ha convertido en un reto para las empresas en la actualidad, constituye un mecanismo de interacción entre las empresas donde la colaboración, la asociación y la participación de diferentes actores pueden garantizar la estrategia para subsistir en un sector (Hamel, 2008).

En las últimas décadas, la competitividad se ha convertido en un factor clave para a nivel organizacional, donde las ventajas estratégicas dependen del comportamiento de las ventajas competitivas. Por esto es necesario que las empresas desarrollen competencias propias mediante la combinación de recursos y capacidades distintivas que, al final, mejoren su competitividad (Prahalad y Hamel, 1990; Fernández-Jardón y González-Loureiro, 2013; Garelli, 2014). Una de las ventajas de la agrupación es la difusión más rápida de las innovaciones y otra relacionada está relacionada con la competitividad de la empresa que aumenta los niveles de eficiencia y productividad (Sölvell et al, 2008).

Según Porter (1990, 1998), esto se debe a: a) función de los costos y las ventajas teniendo en cuenta la disponibilidad de los materiales y recursos humanos calificados; b) mayor información y conocimiento disponible en el clúster; c) la complementariedad y las sinergias surgidas de la especialización dentro de la agrupación; d) un acceso más directo a las instituciones y bienes públicos presentes en el clúster; y e) el clúster permite la gestión mediante la comparación de rendimiento de los procedimientos internos, mientras que las empresas aisladas tienen más dificultades para encontrar ese tipo de información.

2.5 Conclusiones e hipótesis

El éxito de las empresas que innovan y que marcan un diferencial frente a sus competidores radica en la implementación de proyectos que apunten a la rentabilidad y sostenibilidad de la organización. Las empresas que son capaces de acceder de una manera ágil y rápida a los conocimientos nuevos, integrarlos a sus procesos y aumentar el rendimiento de las operaciones existentes alcanzan una ventaja competitiva en el mercado alcanzando altos niveles de eficiencia y eficacia interna (Damanpour y Gopalakrishnan, 2001; Camisón-Zornoza, 2004; Camisón-Zornoza et al., 2004; González-Loureiro et al., 2015).

Desarrollan sus actividades en un ambiente cada vez más globalizado, considerando los recursos, las capacidades y el flujo de conocimientos como elementos claves en la estrategia y la creación de ventajas competitivas para la gestión de la innovación, de tal forma, que los riesgos pueden minimizarse con procesos de innovación en la organización y el desarrollo de estrategias que garanticen la obtención de los resultados (Cozzarin y Percival, 2006; Hervas-Oliver y Albors-Garrigos, 2009; Molina-Fernández, et al., 2012).

En el estudio del tema, se deben distinguir los tipos de innovación, donde es prioritario evaluar la naturaleza de la actividad, ya que en el caso de las innovaciones organizativas se hace referencia a las personas y a la organización del trabajo. En algunas ocasiones, las actividades se pueden confundir por el impacto que generen en más de un área de la compañía, por ejemplo la implementación de nuevos programas informáticos se considera una innovación de procesos, sin embargo, se también se da el caso de introducirlos como un nuevo método de comercialización, un nuevo canal de ventas, como CRM¹⁸; donde se presenta innovación organizativa, de marketing y también innovación por procesos (Valls, et al., 2007).

¹⁸ Es la gestión de relaciones con el cliente, hace referencia a la estrategia de la compañía hacia el cliente y a las aplicaciones informáticas necesarias para procesar, analizar, medir y tomar de decisiones que permitan evaluar las estrategias desarrolladas

Las organizaciones deben analizar las variables utilizadas y evaluar las cadenas productivas y sus relaciones entre sí, con otros sectores complementarios que le permiten expandirse, ampliar su portafolio de servicios, aprovechar las oportunidades del mercado; además de competir y satisfacer las necesidades de sus clientes que día a día son más exigentes (González-Loureiro y Figueroa-Dorrego, 2011).

El concepto de innovación está muy atado al de competitividad empresarial, siendo la capacidad de absorber conocimientos y el aprovechamiento de los recursos y capacidades un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas y favorecer el desarrollo sostenible en los territorios, por esta razón las redes empresariales, las agrupaciones y los sistemas nacionales de innovación territorial se perciben como un modelo potencial para el crecimiento de las empresas y por ende de las naciones (Lechner y Dowling, 2000; Ketels, 2006; Fagerberg et al., 2009).

La importancia de la innovación es cada vez mayor para las organizaciones, la situación actual del mercado y su dinámica exigen su desarrollo de una manera adecuada que garantice su supervivencia y éxito. Las empresas deben buscar estrategias que les brinden las mejores opciones y les permita ser más competitivas dentro de un mercado global. Como ya ha sido mencionado antes, la competitividad de una empresa está estrechamente relacionada con su productividad y si logra o no desarrollar ventajas comparativas sostenibles. Las ventajas comparativa dependen de las habilidades, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de los otros (Camisón-Zornoza, 2004; Camisón-Zornoza et al., 2004).

Los estudios e investigaciones en los últimos años, han considerado diferentes enfoques acerca de la competitividad y el énfasis en la innovación como factor fundamental del desarrollo económico, esto implica, innovación y aprendizaje en todas las áreas operativas de una compañía, conformación de agrupaciones de empresas, redes de cooperación, clúster y el apoyo de las instituciones

públicas y privadas (Nordin, 2003; OCDE, 2005). Cuando se presenta una aglomeración las capacidades son innovadoras, dan lugar a la formación de capacidades múltiples culturales, tecnológicas, organizativas y directivas permitiendo el aprendizaje y aplicación del conocimiento. Para que una organización pueda permanecer en un mercado debe adaptarse a nuevas situaciones y circunstancias de un mercado global y cada día más competitivo, debe ir cambiando y gestionar adecuadamente ese cambio.

La importancia de las empresas de servicios en el mercado mundial ha incrementado en los últimos años, siendo sus ingresos superiores en las economías desarrolladas a nivel mundial. Es así, como la innovación es imprescindible dentro de cualquier organización de servicios, no presenta desventajas comparadas con las empresas manufactureras donde la innovación, como se ha estudiado en el desarrollo del presente capítulo se puede generar no solo en el servicio final prestado al cliente, sino también en los procesos internos y en su transformación a través de la materialización de las ideas innovadoras y generación de ventajas competitivas a la organización las cuales ofrecen servicios más eficientes al cliente.

A pesar de la importancia de la innovación y la capacidad de innovación de las naciones en la actualidad, se conoce poco acerca de la implementación de estrategias que conlleven a la transferencia de conocimientos, el desarrollo del capital intelectual y los cambios tecnológicos en las organizaciones (Fagerberg et al., 2009; Hervas-Oliver y Albors-Garrigos, 2009; González-Loureiro y Figueroa-Dorrego, 2011). El desarrollo será más factible en territorios en los que exista un ambiente para la innovación, con procesos encaminados a valorizar los desarrollos locales y creación de mejoras o nuevos productos ajustados a las necesidades de los mismos donde el modelo de clustering permita la colaboración entre los agentes de la cadena productiva (Porter, 1990; Nordin, 2003; Bell, 2005).

Las agrupaciones actúan como un modelo estratégico y productivo para la innovación y la creación de ventajas competitivas (Porter, 1990). Mientras que las empresas ubicadas en los clúster se perciben muy competitivas, también se

aprecian desventajas que pueden originarse de las empresas no innovadoras en la misma agrupación, así como lo indica el estudio de clúster en la industria Italiana y en el Reino Unido, donde la agrupación no es sinónimo de beneficios, sino que se requiere un comportamiento innovador de todas las compañías que integran el clúster (Beaudry y Breschi, 2003).

Luego de analizar la importancia de las decisiones estratégicas en las compañías, las variables utilizadas y considerando que la innovación organizativa constituye una estrategia de competitividad donde es indispensable el apoyo de la dirección y su orientación, se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis 2: El clustering influye positivamente en el nivel de implementación de prácticas de innovación organizativa en las empresas de servicios.

Hipótesis 3: La implementación de prácticas de innovación organizativa influye positivamente en la competitividad de las empresas de servicios.

CAPÍTULO 3: EL SECTOR TURISTICO Y HOTELERO

El sector turístico pertenece a la rama más general de los servicios, es una actividad híbrida que combina bienes y servicios complementarios como territorios, hospedaje, alojamiento, transporte, infraestructura, restaurantes, comunicaciones, e instituciones, entre otros. Su competitividad depende del desempeño económico de un destino en comparación con otros destinos, de las relaciones que surgen entre las organizaciones, el medio ambiente, las capacidades de las empresas y las estrategias implementadas (Camisón-Zornoza y Forés, 2015).

La actividad económica del turismo es uno de los principales actores del comercio internacional, genera altas fuentes de ingresos a los países, contribuye al desarrollo de economías sostenibles, a la reducción de la pobreza y a la creación de puestos de trabajo estimados entre el 6 y el 7% en el mundo (OMT, 2014). Conlleva a la unión de esfuerzos de las entidades privadas y gubernamentales, conformando redes de cooperación entre las mismas con la finalidad del alcanzar el desarrollo de regiones competitivas.

Los estudios e investigaciones del sector de servicios al que pertenece el sector turístico y hotelero son abundantes, especialmente centrados en casos de establecimientos de países avanzados (Hjalager, 2010; Sainaghi, 2010). En esa literatura se analiza el efecto del destino en la competitividad de las empresas. También se han estudiado la influencia de las estrategias implementadas en la performance de las mismas. Sin embargo escasean los trabajos que hayan analizado de forma conjunta ambos determinantes (territorio y estrategia) en la competitividad de las empresas

Esa debilidad es muy llamativa porque su conocimiento permite adaptar los productos ofrecidos al entorno dando lugar a una ventaja competitiva del mercado y a la competencia de destinos turísticos (Dwyer y Kim, 2003). Por

ello, el objetivo de este capítulo es avanzar en el conocimiento de la relación entre los territorios, la innovación organizativa y los establecimientos hoteleros, sus prácticas y gestión de actividades en la competitividad de las compañías que integran el sector. Para tal fin se estudian las principales líneas de investigación que han sido estudiadas del sector turístico, haciendo énfasis en el sector hotelero como eje fundamental del desarrollo y donde la innovación, la creación de ventajas diferenciadoras, la incorporación de nuevos procesos son vitales para la competitividad y el progreso económico de las empresas que conforman lo conforman y su interacción con otros agentes (González-Loureiro y Figueroa-Dorrego, 2011). Dadas las peculiaridades de la industria turística en países emergentes, en este capítulo vamos a centrarnos en la dinámica seguida por un país concreto como es Colombia para de esa forma, comprender mejor los actores clave de la misma y la forma que interactúan en el sector hotelero.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se ha estructurado el presente capítulo en cuatro secciones. En la primera se estudia la situación actual del turismo en el mundo, sus componentes, la competitividad, la situación y significación que este sector tiene en la economía Colombiana. En la segunda sección se estudia el sector hotelero, la caracterización, la competitividad y los factores entre las empresas que conforman el sector. En la tercera sección se evalúa la situación del sector hotelero en Colombia, los antecedentes, su evolución, el comportamiento de la innovación en los establecimientos y su competitividad y en la cuarta sección se finaliza el capítulo con el resumen de las principales conclusiones obtenidas y se plantean algunas hipótesis para su contraste.

3.1 Caracterización del sector turístico

El turismo es considerado el segundo sector más importante del mundo y uno de los servicios de mayor crecimiento en la economía de muchas naciones, siendo la principal fuente de ingreso de divisas. Según la OMT (2014), comprende todas las actividades turísticas, que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros. No obstante, no es un sector tradicional por sí solo y sus resultados dependen de la interrelación de varios sectores que conforman el producto como es alojamiento, restaurantes, bares, parques temáticos, tour operadores, servicios de transporte, entre otros actores.

Por esta razón, es importante el desarrollo de sus procesos organizacionales y de aprendizaje concebidos a partir de las relaciones que se establecen entre las empresas que lo integran, las instituciones sociales y las culturas (Alberti y Giusti, 2012). Esto permite continuas actualizaciones, nuevos procesos, nuevos métodos, nuevos modelos de cooperación mediante los cuales se obtienen ventajas competitivas y la organización eficiente de los servicios. Esto hace más efectiva la respuesta a los cambios del entorno, fomenta la participación de los gobiernos y la formulación de políticas (Naderpour et al., 2011).

3.1.1 La industria del turismo en el mundo

Los resultados que presenta el sector son positivos a pesar de la crisis económica mundial (Page et al., 2012), ha mantenido su estabilidad y crecimiento dada su importancia medida en términos de llegadas. La contribución del turismo a la actividad económica mundial¹⁹, se estima en cerca del 5%, presentando incrementos superiores a 3.8% en los resultados del turismo internacional en la década actual. El sector turístico contribuye el 9.8%

¹⁹ Estadísticas de la Organización Mundial del Turismo

del PIB mundial representados en US \$7,6 billones de dólares, y el 5% de las exportaciones mundiales (WTTC, 2015)²⁰.

Las llegadas de turistas internacionales alcanzaron un récord de 1,14 mil millones en 2014, 51 millones más que en 2013, con un aumento del 4,7%, siendo el quinto año consecutivo donde ha superado el 4% (OMT; 2015) y se prevé que seguirá creciendo un 4% anual, más rápido que otros servicios como el financiero, transporte y manufactura. Registra un incremento del 4,3% en 2014 y una tendencia del 4.5% al alza del turismo internacional en los últimos años. Por regiones las Américas lidera el crecimiento con el 6%, seguida de Europa, Asia y el Pacífico y Oriente Medio con un incremento entre el 4% y el 5% en sus llegadas. Por subregiones, Oceanía y América del Sur presentaron el mayor crecimiento siendo del 8% para las dos, le sigue el Caribe y Europa (Central y del Este) con el 7% en ambas regiones.

Con base en los informes de la OMT (2015), todos los componentes principales del sector del viaje y el turismo crecieron en 2014, al igual que todas las regiones del mundo. El gasto por viajes de negocio y de placer creció un 3,4%, mientras que la inversión del sector del viaje y el turismo aumentó un 3,9%, en la mayoría de los casos el crecimiento fue menor de lo previsto, comparado con el desempeño macroeconómico, también el crecimiento del gasto en viajes de negocios disminuyó, siendo mayor el gasto en viajes de placer.

En el informe de competitividad de viajes y turismo²¹ del 2015, entre los primeros diez puestos (ver tabla 3.1) se encuentran seis economías tradicionales de Europa. España por primera vez ocupa el primer puesto, también se encuentran Francia, Alemania, Reino Unido, Suiza e Italia, gracias a que su infraestructura de servicios turísticos es de clase mundial y a las

²⁰ El World Travel & Tourism Council (WTTC) es el foro de dirigentes empresariales en el sector de viajes y turismo.

²¹ El Informe sobre Competitividad en Viajes y Turismo clasifica 141 países en 14 apartados, presenta un perfil detallado de los países que permiten identificar fortalezas y debilidades competitivas de cada uno

implicaciones de apertura e integración internacional de la Zona Schengen²². Fue conformada en 1995, comprende los países de la Unión Europea que acordaron la creación de un espacio común cuyos objetivos son eliminar los controles para las personas en las fronteras interiores y definir los controles en las fronteras exteriores comunes, la seguridad, la inmigración y la libre circulación de personas. Esto implica la cooperación judicial y policial de la zona, en la cual se opera en términos migratorios como un solo país.

Tabla 3.1: Top de economías mundiales en el turismo

POSICION	PAIS	PUNTUACION
1	España	5.3
2	Francia	5.2
3	Alemania	5.2
4	Estados Unidos	5.1
5	Reino Unido	5.1
6	Suiza	5.0
7	Australia	5.0
8	Italia	5.0
9	Japón	4.9
10	Canadá	4.9
17	China	4.5
25	Malasia	4.4
28	Brasil	4.4
30	México	4.4
45	Rusia	4.1
48	Sudáfrica	4.1
52	India	4.0

Fuente: UNWTO Tourism Highlights, 2015.

Los cinco principales actores de la región Asia-Pacífica, se encuentran entre las economías más avanzadas de la región, ocupando Australia la séptima posición y Japón la novena que continúa beneficiándose del crecimiento elevado del gasto emisor de China. Asia meridional, liderada por la India, y Oriente Medio, fueron las regiones de más rápido crecimiento en todo el mundo, en lo que se refiere a la contribución total del sector del viaje y el turismo al PIB (OMT; 2015).

²² En la actualidad forman parte de la Zona Schengen los siguientes países: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Polonia, Portugal, República Checa, República Eslovaca, Suecia, en el caso de Suiza, Islandia, Noruega y Liechtenstein están asociados al espacio Schengen, pero no forman parte de la Unión Europea.

En América, se destacan las economías de Estados Unidos, Canadá, Brasil y México por la facilidad de los viajes, la competitividad en los precios y la actualización continua de la infraestructura turística. Sin embargo, aparte de Brasil y México, los grandes mercados emergentes, como China y Malasia se encuentran entre los primeros 30 países y Rusia, Sudáfrica y la India ocupan los puestos 45, 48 y 52, respectivamente (ver tabla 3.1). El crecimiento de las exportaciones por visitantes en 2014, fue más rápido en Oriente Medio y en África, pero se desaceleró en Asia desde el 8,1% en 2013 al 4,4% en 2014, siendo la inestabilidad política y la declaración de la ley marcial en Tailandia un factor de desaceleración en el sudeste asiático. Se presentó con más fuerza que en los grandes economías el crecimiento en países pequeños como Armenia, Omán, Catar y Sri Lanka.

Tabla 3.2: Top de economías Sur y Centro América en el turismo

POSICION	PAIS	PUNTUACION
28	Brasil	4.4
30	México	4.4
34	Panamá	4.3
42	Costa Rica	4.1
46	Barbados	4.1
51	Chile	4.0
55	Puerto Rico	3.9
57	Argentina	3.9
58	Perú	3.9
68	Colombia	3.7

Fuente: UNWTO Tourism Highlights, 2015.

En el caso de América del Sur y América Central, el informe (WTTC, 2015) indica que varios países de América del Sur y América Central han logrado buenos resultados al explotar el potencial de desarrollo del sector de viajes y turismo. Ocupando Brasil el puesto 28 a nivel mundial, beneficio de las inversiones realizadas en el Mundial de 2014 y de su biodiversidad, mientras que México ocupa el puesto 30 y es considerado un país rico en recursos naturales y culturales (ver tabla 3.2).

A pesar de las debilidades económicas que se presentan en las regiones de América Latina, sus economías y las de otros mercados emergentes reducen la diferencia de competitividad con las economías avanzadas. Por esta razón, se pueden obtener ventajas competitivas y mayores beneficios económicos, si se

superan las brechas de infraestructura, se garantiza la seguridad de los viajeros y se crea un entorno más favorable para las empresas.

3.1.2 Composición e impactos del sector turístico

El marco de competitividad del sector turístico y de las empresas que lo componen depende de las relaciones tangibles e intangibles que se desarrollan en un territorio determinado. Se centra en la demanda que es afectada por factores internos (ver tabla 3.3), la oferta, el espacio geográfico y la percepción de los visitantes dependiendo de los atributos motivadores que son capaces de satisfacer sus razones de viaje y preferencia (Dwyer y Kim, 2003).

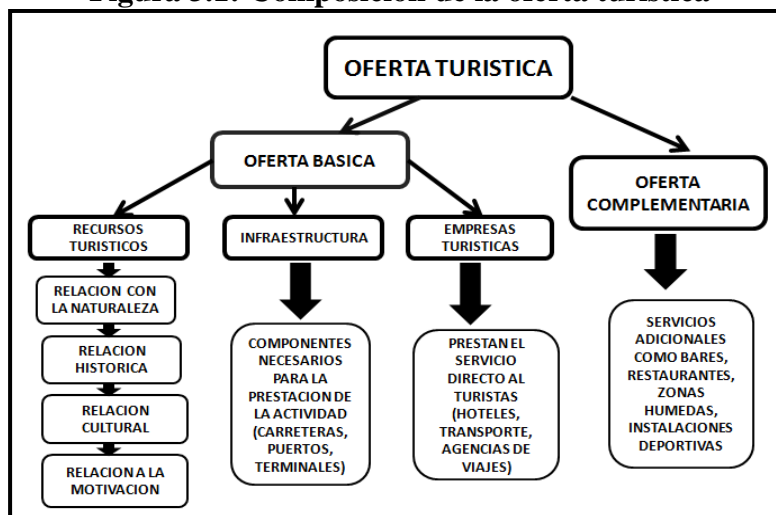
Tabla 3.3: Factores de la demanda turística

Factores que determinan el comportamiento de la demanda turística
El precio de los bienes y servicios turísticos
El nivel de renta disponible.
Los cambios en los hábitos de consumo y moda.
La influencia de las comunicaciones y de la publicidad.
El tiempo disponible.
Características socio demográficas de la demanda
Factores macroeconómicos

Fuente: elaboración propia a partir Martín y Palomeque (2002).

A diferencia de otros sectores de la industria, la oferta turística contempla la integración de varias actividades y permite ofrecer una oferta básica y una complementaria (ver figura 3.1), donde es primordial el aporte de los agentes que conforman la cadena productiva, siendo estas las que prestan directamente el servicio como los hoteles, restaurantes, lugares de esparcimiento y diversión, transporte, entre otros (De la Torre, 1992). El espacio geográfico es un determinante de su oferta donde es fundamental el comportamiento de los factores exógenos y endógenos que impactan de una manera directa el origen, la ruta y el destino permitiendo al turista cumplir sus expectativas y de esta forma dar o negar la posibilidad de la actividad turística de una región (Dwyer y Kim, 2003; Benur y Bramwell, 2015).

Figura 3.1: Composición de la oferta turística



Fuente: elaboración propia a partir De la Torre (1992).

Con la finalidad de producir un producto competitivo donde los procesos de producción dependen de varios sectores, es fundamental la planeación y organización de la planta turística. La planta está integrada por el equipamiento (ver tabla 3.4) y las instalaciones, elementos primordiales para el desarrollo de las operaciones y para alcanzar una demanda eficaz donde los turistas son conscientes de un destino y de sus ofertas específicas (Timón, 2004; Benur y Bramwell, 2015).

Tabla 3.4: Tipos de equipamiento en hoteles

CATEGORIAS	TIPO
Alojamiento	Hoteles, moteles, posadas, pensiones, apartahoteles,
Alimentación	Restaurantes, cafeterías, kioskos
Esparcimiento	Club, discotecas, bares, cines, teatros, casinos, parques y otros establecimientos públicos
Otros	Agencias de viajes, guías de comercio, transportes turísticos, guarderías, estacionamientos, casas de cambio, etc.

Fuente: elaboración propia a partir De la Torre (1992).

El sector enfrenta un gran reto donde se deben evitar los impactos negativos y fortalecer los impactos positivos, siendo cada vez más importante administrar de una manera eficiente y competitiva el mercado turístico y analizarlo desde las dimensiones económica, cultural y ambiental.

- **Económica:** Los gastos turísticos son una inyección de dinero para un territorio, tienen efectos representativos y directos en el empleo equivalentes a 160 millones de personas aproximadamente a nivel mundial y también en el incremento de los ingresos de las empresas que conforman el sector y a la vez compran a proveedores de la misma región (Claver et al., 2007). Presenta también efectos inducidos, que se originan cuando los propietarios de las empresas o personas que perciben los ingresos, gastan o invierten en compras necesarias para el funcionamiento del establecimiento, de tal forma, que genera mayor consumo de bienes y servicios a la red de agentes que conforman el sector como son las empresas que prestan servicios de alojamiento, transporte, gastronomía, entretenimiento, entre otros (Brida et al., 2008).
- **Culturales:** El turismo permite un intercambio cultural que enriquece a los turistas y a los habitantes del lugar de destino e implica relaciones entre culturas de diferentes regiones. Esto permite valorizar y revelar componentes de una cultura que hacen parte de la identidad de un territorio y de esta forma, estimula la transferencia de elementos culturales entre turistas y pobladores locales (Alberti y Giusti, 2012).
- **Ambientales:** Para el turismo representa un desafío y una oportunidad el surgimiento de fuerzas globales determinadas por leyes y reglamentos originados por la preocupación de preservar el medio ambiente, los cambios demográficos y los cambios tan rápidos de la tecnología (Dwyer y Kim, 2003). Los impactos ambientales en muchos casos no son ocasionados por el sector turístico, sino que dependen de problemas de otros sectores complementarios.

3.1.3 La competitividad y el sector turístico

Situación actual.

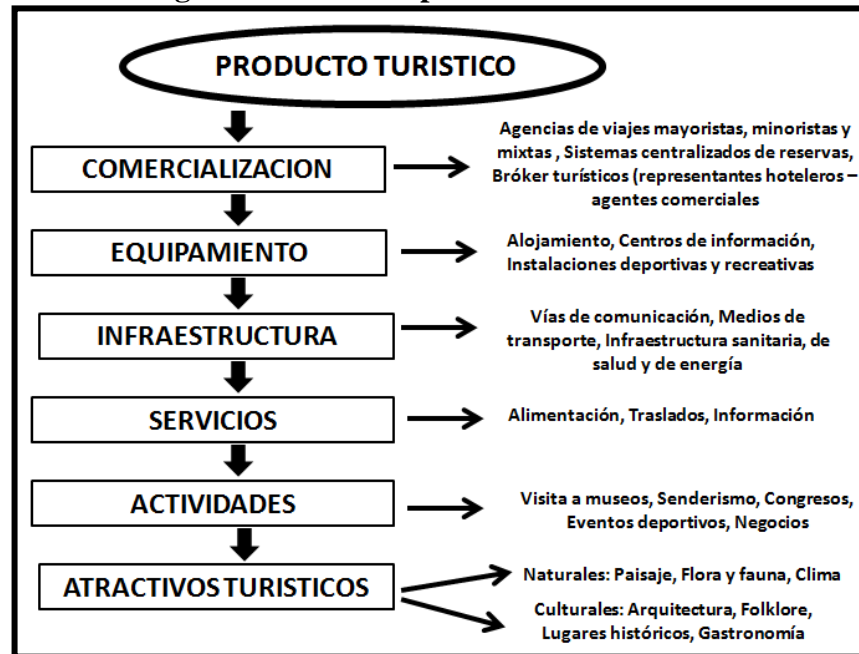
En el entorno actual la globalización ha hecho que los mercados turísticos enfrenten una competencia muy diversa, donde la estrategia marca su trayectoria. Los estudios realizados han hecho énfasis en que la competitividad

del sector turístico, depende de una variedad de factores externos de la compañía relacionados con el destino turístico, tales como la estacionalidad, recursos materiales e inmateriales, la infraestructura y las relaciones que se establecen entre las empresas por las actividades desarrolladas (Camisón-Zornoza y Forés, 2015). Lograr altos niveles de competitividad se ha convertido en un factor estratégico para los destinos, donde las empresas turísticas pueden tener éxito competitivo si aprovechan sus recursos y capacidades, los comparten con otras empresas teniendo de esta manera acceso a ciertos recursos que otras tienen, optimizar o reducir sus costos (Dwyer y Kim, 2003; Alberti y Giusti, 2012).

Por la diversificación de los servicios que ofrece, este sector a diferencia de otros está sometido a continuos cambios en sus procesos productivos. Son muchos los factores que determinan el éxito de las empresas, sus resultados dependen de la gestión de recursos, capacidades y habilidades, siendo fundamental el desarrollo de capacidades innovadoras y la conformación de encadenamientos con otras actividades, que permiten el incremento de la oferta de empleo y dinamizar los mercados en las regiones (Dwyer et al., 2004).

El proceso productivo del producto turístico (ver figura 3.2), inicia con la identificación de atractivos turísticos, donde la región o el territorio es el eje central de los recursos naturales y culturales. A su vez, estos recursos se complementan con actividades de diferentes empresas e instituciones siendo necesario contar con una infraestructura adecuada, servicios complementarios que son demandados por los turistas durante su estancia.

Teniendo en cuenta el funcionamiento, su desarrollo depende de las políticas gubernamentales, de las fuerzas globales entre las leyes y reglamentos que permiten equilibrar los ambientes naturales, los ambientes construidos y los ambientes culturales con el fin de apoyar su crecimiento económico y la estabilidad entre los visitantes, las comunidades locales y el sector privado (Dwyer y Kim, 2003).

Figura 3.2: Proceso productivo del turismo

Fuente: elaboración propia.

Las relaciones entre las compañías que conforman el sector turístico deben ser constantes y duraderas, donde la implementación de innovaciones constituye una estrategia cada vez más importante. Todas las empresas que integran el sector, deben darle relevancia a la creación de estrategias de mercadeo con base en la experiencia, asimilándolo como un proceso que permite desarrollar capacidades innovadoras y conlleva a la creación de valor y por ende a la competitividad de las mismas (Williams, 2006).

En conclusión los componentes del sector turístico, no son elementos aislados, sino que todos están muy vinculados entre sí y con el exterior, constituyendo así un sistema dinámico, flexible y moldeable a distintas situaciones del entorno físico, sociocultural y económico. La competitividad del sector, depende de otros subsectores que complementan sus productos, donde un inconveniente de alguno de los agentes que conforman la cadena productiva, puede afectar a los demás (González-Loureiro y Figueroa-Dorrego, 2011).

La relaciones interorganizativas.

El concepto de cadena productiva es un modelo innovador, permite a las compañías que integran el turismo centrarse en las actividades y ofrecer un producto que genere valor en cada eslabón de la cadena. De esta manera se anticipan para afrontar los cambios del mercado con procesos actuales como son acreditaciones, certificados de calidad o códigos de conducta, tal es el caso del sector hotelero que ofrece sus servicios con base en la clasificación de sus establecimientos.

A diferencia de la industria manufacturera el sector turístico por tener un producto intangible y desarrollado por varios sectores, depende de la percepción de sus clientes en cada una de sus actividades. Por lo tanto es importante la organización en diferentes esquemas que permitan satisfacción de los visitantes, eficiencia en la productividad, optimización de recursos y al mismo tiempo incrementos en sus niveles de competitividad (Nordin, 2003; Camisón-Zornoza, 2004; Erkuş-Öztürk, 2009).

Estos nuevos esquemas surgen de las necesidades de los integrantes de la cadena donde la conformación de redes entre ellos permite alcanzar ventajas competitivas conjuntas. La industria manufacturera es uno de sus mercados objetivos, siendo sus integrantes personas que demandan el servicio como complemento a sus actividades organizacionales tales como hospedaje, transporte, instalaciones deportivos o para eventos, etc.

Las compañías que integran el sector con base en su estructura, objetivos, flexibilidad, tecnología, cultura organizativa, clima organizativo entre otros, deben desarrollar estrategias que les permitan ser competitivos. Dichas estrategias hacen parte de sus procesos de planeación, les permiten anticiparse a los cambios y tendencias del entorno e implican en algunas ocasiones la creación, implementación y evaluación de nuevos procesos y modelos de gestión (Delgado et al, 2012).

Uno de los principales factores de competitividad de las empresas que pertenecen al sector turístico es su ubicación geográfica que determina la diferencia de unas regiones con otras. Su competitividad implica tener en cuenta elementos sociales, ambientales y políticos de la región, siendo la proximidad de las empresas y su concentración lo que les permite adquirir ventajas competitivas a través de recursos y capacidades compartidos (Dwyer et al., 2004; Camisón-Zornoza y Forés, 2015).

Es importante conocer la incidencia de los territorios en la percepción del turista, la dinámica del mercado y la adaptación a los cambios de los nuevos modelos organizativos (Porter, 1990; Canina et al., 2005). A partir de los ataques terroristas del 11 de septiembre en EE.UU. y enfermedades que se han convertido en epidemias y problemas mundiales como la gripe porcina y el ébola uno de los factores que incide en la preferencia de los lugares turísticos es la protección y la seguridad del visitante (Page et al., 2012). Tras esos eventos se incrementó la preocupación por los programas de seguridad y de prevención de una nación, convirtiéndose en un elemento clave de competitividad de los destinos turísticos que puede afectar el flujo de visitantes. Los índices de criminalidad, el terrorismo, la calidad del sistema sanitario, los servicios médicos, las epidemias y proliferación de enfermedades son las principales razones que evalúa un turista a la hora de determinar los lugares a visitar (Dwyer y Kim, 2003).

Los clústers turísticos.

En los últimos años una de las estrategias más desarrolladas del sector turístico es la conformación y desarrollo de iniciativas clúster. El argumento central es que influye en el desarrollo de las capacidades y los recursos de las organizaciones, fomenta el desarrollo de la cooperación entre las empresas y permite la integración de procesos y actividades en una región (Porter, 1990; Delgado et al, 2012; Malakauskaite y Navickas, 2015; Benur y Bramwell, 2015).

La articulación entre las empresas implica una amplia colaboración entre todos los actores locales, puede aumentar los niveles de eficiencia, productividad e impacto en la competitividad de la empresa turística (Dwyer y Kim, 2003; Erkuş-Öztürk, 2009). La agrupación proporciona beneficios de diferentes formas como son las externalidades relacionadas con el suministro del acceso a mano de obra especializada, insumos especializados, difusión de conocimientos y beneficios de mayor demanda (Porter 1990; Porter 2000; Malakauskaite y Navickas, 2015). Según Porter (1990), esto se debe a: a) ventajas en el costo y la disponibilidad de materiales y recursos humanos calificados; b) disponibilidad de información y conocimiento en el grupo; c) complementariedad y sinergias derivadas de la especialización; d) el acceso directo a las instituciones y bienes públicos; y e) la comparación de los procedimientos y los resultados internos.

Una de las tendencias a nivel mundial que caracteriza al sector turístico, es adoptar nuevas prácticas o métodos, que complementan sus actividades. La agrupación de las empresas, permite adaptarse a los cambios de una manera más ágil que las que no se encuentran agrupadas, siendo la difusión de la innovación, la implementación de nuevas tecnologías y la especialización los mayores impactos que inciden en su competitividad (Hervas-Oliver y Albors-Garrigos, 2009; Ketels, 2011; Hervas-Oliver, et al., 2012).

Las regiones también pueden incrementar su competitividad impulsando proyectos innovadores y facilitando las relaciones con otras instituciones. De esta manera se convierten en un canal de conocimientos, aprovechan las oportunidades y comparten sus recursos y capacidades como en el caso del clúster de turismo en el valle de los motores de Italia que ofrece lo relacionado a eventos deportivos de vehículos, museos y otras colecciones (Alberti y Giusti, 2012).

El sector turístico afronta retos que hacen necesario el desarrollo de sus competencias y cambios organizacionales en entornos turbulentos e inciertos, como se observa en el estudio de Eslovenia, a pesar de ser una región que cuenta con recursos naturales, la escasez de actividades y la falta de

flexibilidad de las empresas no permite aprovechar las oportunidades afectando la competitividad del sector (Dwyer et al., 2004). El estudio sobre el efecto del clúster en el desempeño de las empresas del sector turístico es reciente, el caso de Napa Valley en el norte de San Francisco demuestra la efectividad del clúster, donde el turismo del vino contempla la producción, los negocios rurales, los hoteles y servicios o productos complementarios que inciden en la competitividad de todas las empresas de la región (Aoki y Takizawa, 2002).

A través de estos estudios, se presenta la discusión sobre los beneficios de pertenecer al clúster, algunos argumentan que no todas las empresas se benefician, no siempre su efecto es positivo y su intensidad no es igual (Peiró-Signes et al., 2015). Por lo tanto, la actividad turística puede concentrarse en unos productos en cuyo caso puede fomentar la competitividad de las regiones, las ventajas y el desarrollo sostenible respaldado por una operación rentable (Benur y Bramwell, 2015).

El turismo ofrece una amplia y diversificada gama de servicios en el mismo lugar, su satisfacción depende de la actuación de sus agentes dentro de los cuales podemos destacar los hoteles, restaurantes, tiendas de souvenirs, líneas aéreas, transporte marítimo o terrestre, actividades de entretenimiento y servicios de comunicación (Malakauskaite y Navickas, 2015). Depende de otros sectores y tiene actividades variadas, conformado por grandes, medianas y pequeñas empresas abarca diferentes segmentos de mercado con características diferentes. Uno de los integrantes principales es el sector hotelero, es parte de casi todos los productos turísticos siendo crucial el conocimiento de su estructura para el diseño de estrategias que beneficien a todos los integrantes del sector (Porter, 1990; Porter, 2007).

Las estrategias de innovación organizativa.

Algunos establecimientos que conforman el sector turístico tienen recursos limitados siendo necesario conocer el efecto y beneficios del territorio, las relaciones de proximidad entre actores y las alianzas o acuerdos que se presentan. Estas razones hacen al sector evolucionar y mejorar continuamente

mediante la implementación de nuevos modelos de gestión de los mismos y la garantía de calidad (González-Loureiro y Figueroa-Dorrego, 2011).

El impacto de las relaciones entrelazadas en el clúster, la localización, y la competitividad e innovación de las empresas del sector turístico maximizan las potencialidades de cada uno de los integrantes, reducen el riesgo individual y generan un cambio de mentalidad en el empresario, donde se vea otras empresas como socios y no como competidores (Porter, 2000).

El estudio de los grupos principalmente se ha restringido a las industrias manufactureras (Canina et al., 2005). Sin embargo ha habido pocos estudios que han incluido al mismo tiempo el impacto de la innovación y la competitividad del clúster en el sector turístico dando gran importancia al sector hotelero y el posible efecto de la mediación de la innovación en el enlace entre la agrupación y la competitividad (Ketels, 2011).

3.1.4 El sector turístico en Colombia

El turismo con una participación del 5,9% en el Producto Interno Bruto (PIB) de la nación, se ha convertido en uno de los principales motores económicos de Colombia. Este sector comenzó su desarrollo en el gobierno anterior, gracias al fortalecimiento y presencia de las fuerzas militares y a las ventajas creadas a través de los incentivos tributarios y la ocupación hotelera. Según un informe del MICT (2015), en el primer trimestre del año la inversión extranjera, presento un incremento del 222, 3% equivalente a US\$600,3 millones respecto al mismo período del año 2014, representado en el 21,2% correspondiente al sector comercio donde se incluyen restaurantes y hoteles.

En el año 2014 ingresaron al país un total de 4'192.742 (MCIT, 2015)²³ visitantes extranjeros que representan un incremento del 11,9 por ciento respecto al 2013 que fue de 3'747.945. Los resultados son superiores en 6 puntos al promedio de crecimiento mundial y en 4 puntos al crecimiento de las

²³ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia

Américas (OMT, 2015), siendo el sector el tercer generador de divisas para el país por cerca de 5.000 millones de dólares después de la gasolina, el carbón y productos anteriores como el café y el banano. A mayo de 2015, han ingresado al país 1'868.853 entre visitantes extranjeros no residentes, pasajeros en cruceros internacionales, colombianos residentes en el exterior y viajeros por zonas fronterizas. Representan un incremento del 14,1 por ciento respecto al mismo período en el 2014 que fue de 1'637.993 siendo el 90,5 por ciento provenientes de países como Estados Unidos, la Unión Europea y Latinoamérica.

La tasa de desempleo del total nacional fue 9,1%, en el primer trimestre de 2015 comparada con el mismo período en el 2014, por lo tanto se redujo 0,1 puntos siendo los sectores de mayor participación el comercio, los restaurantes y los hoteles con el 27%. Caso contrario paso con la ocupación que registro un aumento del 3,2% pasando de 21.196 personas a 21.884, en el caso de comercio, hoteles y restaurante se registró un aumento del 1.3 pasando de 5.839 personas a 5.918 en el mismo período del 2015.

Tabla 3.5: Composición del índice de competitividad de viajes y turismo en Colombia

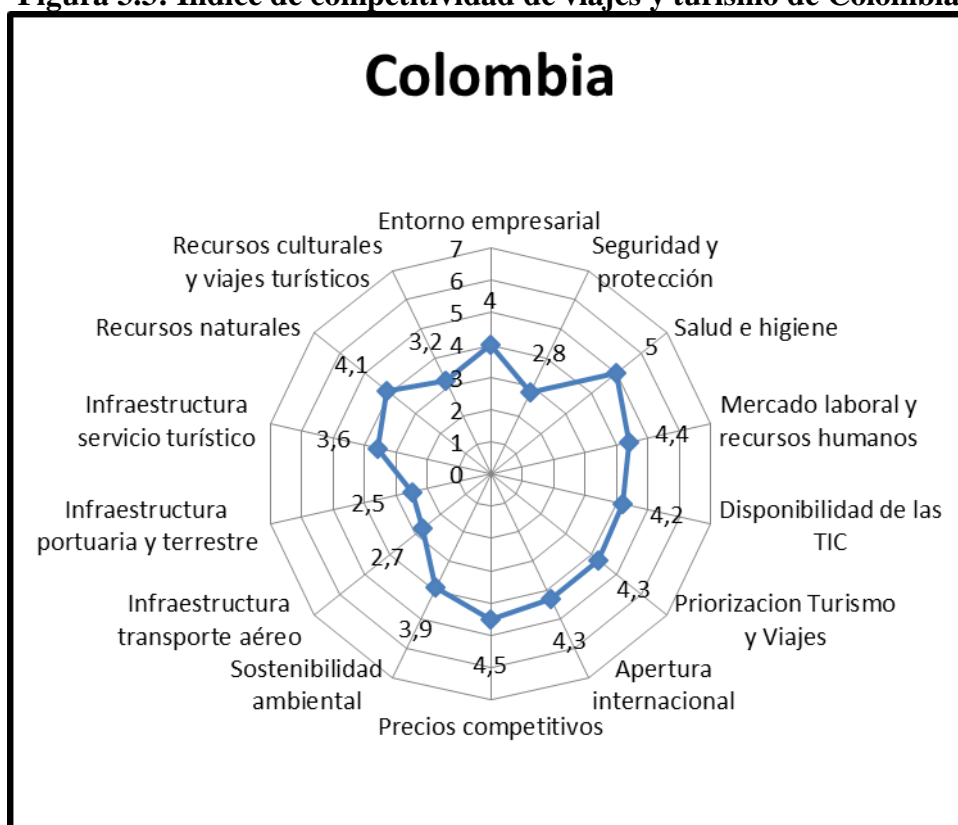
DIMENSIONES Y PILARES	POSICIÓN
COLOMBIA	68
ENTORNO FAVORABLE	103
Entorno empresarial	108
Seguridad	140
Salud e higiene	85
Mercado laboral y recursos humanos	79
Disponibilidad de las TIC	67
POLITICAS Y CONDICIONES FAVORABLES	55
Priorización de viajes y turismo	92
Apertura internacional	8
Precios competitivos	86
Sostenibilidad ambiental	87
INFRAESTRUCTURA	95
Infraestructura de transporte aéreo	70
Infraestructura portuaria y terrestre	124
Infraestructura en servicio turístico	90
RECURSOS NATURALES Y CULTURALES	19
Recursos naturales	24
Recursos culturales y viajes turísticos	24

Fuente: World Travel & Tourism Council (2015).

Entre el año 2004 y el 2013 se han construido 27.705 habitaciones (MCIT, 2015) y en el primer trimestre del 2015 se construyeron 51.662 metros de nuevos hoteles, con un incremento del 148% frente al mismo período del 2014 que fue de 20.829 metros. Entre enero y mayo de 2015, se aprobaron 124.918 metros cuadrados para la construcción de hoteles, lo que representa una caída de 39,8% respecto al mismo período del 2014.

A pesar del buen comportamiento y crecimiento positivo registrados en el último año, con base en el Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo 2015 (WTTC, 2015)²⁴, Colombia ocupa la posición la posición 68 de una muestra de 141 países, el informe analiza cuatro aspectos de 141 países, que son: entorno favorable, políticas y condiciones favorables, infraestructura y recursos naturales y culturales que desagrega en 14 pilares (ver tabla 3.5).

Figura 3.3: Índice de competitividad de viajes y turismo de Colombia



Fuente: World Travel & Tourism Council (2015).

²⁴ El World Travel & Tourism Council (WTTC) es el foro de dirigentes empresariales en el sector de viajes y turismo. Estudia el seguimiento de las economías y sus progresos, contribuyendo al desarrollo y la competitividad de los países, proporciona además una herramienta para los responsables de la competitividad y la economía de los países.

Para el análisis de los pilares el índice se calcula en un rango de 1 a 7, en este caso (ver figura 3.3) el comportamiento más alto con un índice de 5 se presenta en salud e higiene que corresponde al entorno, seguido de precios competitivos con un índice de 4.5 de acuerdo a las políticas y condiciones del país, siendo el índice más bajo la infraestructura portuaria con el 2.5 y en el caso de recursos naturales donde Colombia está en la posición 19, el índice de recursos culturales y viajes de negocios es igual a 3.2.

Con base en los resultados del índice de Competitividad de viajes y turismo, se puede afirmar que Colombia es un país con precios competitivos, sin embargo, el país no es muy competitivo en turismo, se debe mejorar la infraestructura portuaria, terrestre y en seguridad, es por esto, que se hace necesaria una inversión por parte del gobierno y del sector privado, para obtener ventajas y beneficios que atraigan el turista a disfrutar del país, siendo prioridad el desarrollo de su riqueza turística.

En el caso del índice de competitividad global (GCI)²⁵ esta industria en Colombia ha permanecido sin cambios durante la última década. Según el Foro Económico Mundial entre 2011 y 2015 el índice tiene un promedio de 4.2, lo que la colocó en el número 66 de los 144 países analizados. En ese índice, Colombia obtuvo su peor puntuación en innovación (3,2) y tuvo su puntuación más baja para un elemento importante de la innovación, investigación y desarrollo el gasto.

Según la OCDE (2014), el gasto en I + D representaba solamente el 0,2% del PIB de Colombia mientras que ha sido del 1,2% en otras economías emergentes como Brasil y 2,4% de media en los países de la OCDE. Ese informe también destaca que el bajo nivel de desarrollo de los clústers es otra debilidad en el país, a pesar de las políticas de agrupación que los gobiernos

²⁵ El Informe de Competitividad Global 2014-2015 que es publicado por El Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), organización privada, internacional, independiente y sin fines de lucro, que involucra a líderes empresariales, políticos, intelectuales y sociales de todo el mundo.

colombianos han aplicado desde principios de 1990. Según el GCI (WEF, 2014), Colombia anotó 3.7 para sus políticas de agrupación, que está por debajo del promedio mundial de 3,8 y está clasificado en la posición 78 entre los 144 países analizados.

En un país con una economía emergente como Colombia, su competitividad está directamente relacionada con el desempeño de las empresas pertenecientes al sector, siendo lo primero la selección del destino y complementario el hotel donde alojarse. Por esta razón se hace necesario conocer cuáles son los factores que inciden en su capacidad de competir.

Colombia se consolida como un destino turístico cada vez más importante a nivel latinoamericano, se destaca su variedad de climas, paisajes y lugares exóticos, siendo la multiplicidad de opciones, la diversidad natural y la diversificación de la oferta lo que permitió ser incluido entre los 10 mejores destinos del mundo (Procolombia, 2015)²⁶. La revista Forbes y NatGeo Traveler, ubicaron al país en el sexto lugar entre los diez mejores destinos en el 2015, después de Islandia, Marruecos, Vietnam, Montana y Tasmania.

Presenta a Cartagena con sus pintorescas calles, a Medellín como el segundo lugar después de la isla francesa de Corsica, siendo una ciudad donde los turistas pueden contemplar al aire libre las obras del artista Fernando Botero y a Bogotá como una ajetreada metrópolis, cuna de los mejores hoteles del mundo, destino apropiado de negocios. En definitiva, el turismo en Colombia pasa por su mejor momento en la historia, las cifras son contundentes y esperanzadoras pero también representan un enorme desafío. El país gracias a sus recursos naturales podría ser un destino altamente competitivo, sin embargo, existe la necesidad de mejorar la conectividad aérea, terrestre y fluvial, además formalizar a los prestadores de servicios turísticos para que brinden un servicio de calidad.

²⁶ Entidad encargada de promover el turismo, la inversión extranjera en Colombia, las exportaciones no minero energético y la imagen del país, ofreciendo apoyo y asesoría integral a los clientes.

3.2 El sector hotelero: características y competitividad

3.2.1 Introducción

El sector hotelero está considerado como uno de los más grandes del mundo en términos de generación de empleos tanto directos como indirectos. Analizar su estructura y su mercado permite la creación de estrategias que lo dinamicen y hagan de él una pieza clave para el desarrollo y crecimiento económico de una región. Su estructura es crucial para el diseño de políticas y el planteamiento de estrategias de parte de los entes gubernamentales. Desde este punto de vista, el estudio de las variables que inciden sobre su estructura, revela la existencia de la concentración hotelera en uno o varios puntos cardinales de un territorio y la presión que ejercen en los precios y en la captación de clientes (Enz et al., 2008; Marco-Lajara et al., 2014a; Marco-Lajara et al., 2014b;).

En la actualidad se presenta una alta competencia, se ofrecen los mismos servicios con costos de funcionamiento similares donde la presión y el cambio de los visitantes son constantes. Por esta razón es necesario el direccionamiento del sector, la innovación de servicios y procesos que permitan incluir variedad de opciones diferenciadoras y especiales para que los hoteles sean competitivos a nivel nacional e internacional (Williams, 2006).

El gasto del turista en alojamiento y hospedaje está directamente relacionado con el desempeño del PIB, razón por la cual las recesiones económicas tienen un impacto muy fuerte en los resultados del sector. El rendimiento de un establecimiento hotelero se relaciona con la situación económica que lo rodea, la dinámica de la industria turística y las estrategias administrativas, organizativas y/o de mercadeo implementadas por el hotel (Dwyer y Kim, 2003; Sainaghi, 2010).

Los continuos cambios en el entorno han generado nuevos modelos organizativos, desarrollo profesional de directivos, factibilidad en los procesos de innovación y creación de estrategias competitivas en el sector. Los directivos de los establecimientos evalúan el impacto de las operaciones donde

la presencia de los competidores puede crear beneficios y ventajas competitivas que les permiten afrontar retos y nuevas necesidades (Chung y Kalnins, 2001; Guia et al., 2006).

Se experimenta la necesidad de lograr el posicionamiento de marcas fuertes, con una segmentación amplia de clientes y una distribución eficiente como en el caso de las reservas y su alcance internacional. Los propietarios de grandes cadenas hoteleras en su proceso de expansión, le están apostando a una inversión extranjera que permita la expansión de la marca y están centrando su atención en mercados emergentes (Kim y Kim, 2005).

Indicadores de gestión del sector hotelero.

La rentabilidad de un hotel no depende exclusivamente de los recursos que dispone, siendo los recursos propios de la organización el factor principal de rentabilidad. Las variables más representativas que permiten medir el desempeño de un establecimiento hotelero son: porcentaje de ocupación, capacidad hotelera, tarifa promedio, ingresos por alojamiento, ingresos totales del hotel (Sainaghi, 2010; Marco-Lajara et al., 2014a; Marco-Lajara et al., 2014b).

Para medir la capacidad hotelera se debe tener en cuenta el número de hoteles, número de habitaciones y el número de camas que nos indica la cantidad de personas que se pueden alojar en una región (Tsang y Yip, 2009). La rentabilidad del hotel se evalúa teniendo en cuenta el tamaño, la categoría, su forma de operar, su propiedad y el número de pernотaciones (Claver et al., 2007; Peiró-Signes et al., 2015).

Los estudios de Tsang y Yip (2009) en la hotelería de Beijing plantean que indicadores como ingresos por habitación disponible, tasa de ocupación y tamaño del hotel comparado con los ingresos sirven para evaluar el efecto positivo y los beneficios de la aglomeración hotelera. Sin embargo la dinámica competitiva de la industria puede ser diferente por su ubicación, por sus precios, el tipo de competidor y los beneficios ofrecidos como se observa en el

estudio de la industria hotelera de Texas (Chung y Kalnins, 2001; Shoval, 2006). En resumen los principales indicadores utilizados para medir el comportamiento del sector hotelero son:

- El porcentaje de ocupación: Indicador que mide la utilización de la capacidad instalada de un establecimiento hotelero en forma porcentual y es igual al número de habitaciones vendidas/Número de habitaciones disponibles.
- La tarifa promedio: Corresponde a la tarifa que se cobra en promedio por habitación vendida.
- RevPar: (Revenue Per Available Room): Indicador que mide la generación de ventas de cada habitación disponible, incluyendo únicamente los ingresos por concepto de habitaciones.
 - GrevPar: (GrossRevenue per Available Room): Indicador que mide la generación de ventas de cada habitación disponible, incluyendo todos los ingresos del hotel. Room Revenue Factor: corresponde al porcentaje de ingresos por concepto de habitaciones sobre la venta total. (venta habitaciones/venta total * 100).

3.2.2 Caracterización de la evolución del sector del hospedaje y alojamiento

La industria hotelera atiende las necesidades de alojamiento y constituye uno de los actores fundamentales del sector turístico en una región. Una región puede tener diferentes alternativas de atracción pero sin buenos y confortables hoteles no es posible que incremente sus resultados, por lo tanto, los establecimientos que hacen parte de esta industria deben enfrentar problemas complejos de oferta, demanda, competencia, financiamiento y globalización.

Un hotel es un lugar planificado y acondicionado para albergar a las personas temporalmente y que permite a los viajeros alojarse durante sus desplazamientos. Los hoteles proveen a los huéspedes de servicios adicionales como restaurantes, piscinas, transporte, parqueadero, internet, comunicaciones,

servicios de conferencias e instalaciones para convenciones, reuniones o congresos.

La industria hotelera se compone de establecimientos independientes con el 85% de participación y establecimientos pertenecientes a una marca de grupos hoteleros con el 15% de participación que representan el 52% de las ventas a nivel mundial y juegan un papel dominante. El sector lo consolidan grupos hoteleros que operan el 45% del mercado de los cuales 58,1% son estadounidenses, 35,6% son europeos y 6,3% independientes observándose en la actualidad un fuerte crecimiento en China (Euromonitor, 2010).

Se enfrenta a una competencia especializada, con maneras muy agresivas de negociar (ver tabla 3.6), donde la participación en los mercados globales cada vez es mayor. Los principales grupos hoteleros y los expertos del sector, ven un futuro donde identificar los cambios en las actitudes de los visitantes y la respuesta oportuna a los mismos es vital para permanecer en el mercado (Williams, 2006).

Tabla 3.6: Nuevos conceptos de hotelería

Cadenas Hoteleras	Establecimientos pertenecientes a una misma empresa o bajo una misma dirección, se compone de varios hoteles aunque no respondan a un mismo nombre, a distintos intereses, tipo de público y estén en diferentes lugares	<ul style="list-style-type: none"> • Cadenas Internacionales • Cadenas Nacionales
Tipos de Negociación	Las formas de entrada a nuevos mercados, varían teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la cadena y la experiencia en el sector, con base en esto podemos encontrar los siguientes tipos de negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad directa • Contratos de administración • Contratos de alquiler (leasing) • Franquicias • Grupos de referencia

Fuente: elaboración propia a partir de Niewiadomski (2014)

Además de ser una industria muy competitiva y estar dominada por grandes grupos y marcas, su estructura y sus procesos son vitales para la operación y el buen funcionamiento de un establecimiento, esto ha dado lugar a fusiones empresariales, adquisiciones de otros establecimientos y alianzas estratégicas

que complementen los requerimientos necesarios para la prestación de un servicio eficiente (Niewiadomski, 2014). Las nuevas formas de operar permiten a la industria crecer y fortalecer su imagen a nivel regional, nacional e internacional, implementar estrategias como integraciones horizontales y verticales, innovaciones en procesos, difusión de conocimientos, construcción de valor y la creación de condiciones de competitividad (Nordin, 2003; Kim y Kim, 2005).

Tabla 3.7: Clasificación de hoteles

Hoteles de lujo	Disponen de un exclusivo estilo arquitectónico, restaurantes gourmet y variada temática gastronómica y se especializan principalmente en atender al mercado corporativo o ejecutivo, por ello las habitaciones son suites, amenities, frutas, flores.
Hoteles boutiques	Son únicos, el concepto "Boutique" presupone el gusto más refinado tanto en la decoración como en la comida. Significa experimentar algo fuera de lo ordinario
Hotel express	Es una nueva propuesta hotelera. El objetivo principal del Servicio Express, es atender eficientemente las necesidades de los huéspedes; cubriendo sus expectativas en las áreas que conciernen a dicho servicio: Room Service, Bell boys, Valet Parking y Teléfonos
Hotel de primera	Estos establecimientos se consideran modestos pero de calidad, cuentan con personal adecuado. El servicio no es tan elaborado, prestan los servicios básicos de alimentos y bebidas.
Hoteles económicos	Estos establecimientos proveen habitaciones limpias, confortables y económicas. Son atractivos para viajeros que no sienten la necesidad del lujo o servicios extras, teniendo en cuenta que mucha gente, viaja con recursos limitados
Hoteles de paso	Establecimiento que renta sus cuartos, sin necesariamente esperar que sus clientes se alojen más que unas cuantas horas.
Apartahotel	Apartamentos equipados completamente para la vida cotidiana, con útiles de cocina, loza, ropa de cama, útiles de baño, servicio de camarera.

Fuente: elaboración propia a partir de Garcia y Aguiar (2002) y Niewiadomski, (2014)

La clase de establecimientos hoteleros es variada, cambia de un país a otro, siendo esta, la razón de la existencia de varios sistemas de clasificación en el mundo. En el caso de los establecimientos hoteleros europeos se clasifican con base en estrellas y pueden encontrarse las categorías siguientes: estrellas (de 1 a 5) excepto el Burj al-Arab calificado con 7 estrellas, también encontramos clasificación en letras (de E a A). El sistema de calificación americano se clasifica en de lujo, de primera y económicos, tiene en cuenta la localización, precios, características y servicios de las habitaciones como teléfono, internet,

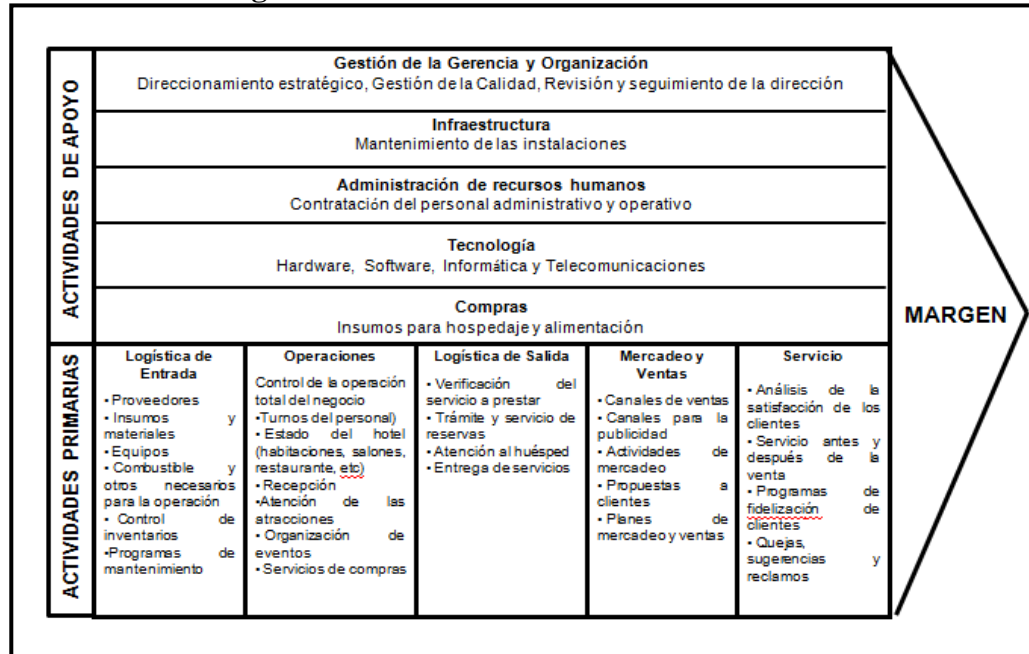
room service, salones, restaurantes, piscinas, parqueaderos y las comodidades que ofrece el hotel (García y Aguiar, 2002; Williams, 2006; Niewiadomski, 2014).

Todos los sistemas de clasificación tienen en cuenta los requisitos de calidad enmarcados en una clasificación y categorización reconocida. Los requisitos de calidad de un hotel deben ser identificados bajo una categoría definida que permita enfrentar los efectos de orientación del mercado, el valor de la marca basado en el cliente y el desempeño de la empresa (Kim y Kim, 2005). Otros requisitos que se califican son la forma de desarrollar los procesos como las reservas, *cheek-in*, *cheek-out*, formas de pago, programas de fidelización, atención de quejas y reclamos y la infraestructura (ver tabla 3.7), de tal forma que es necesario que cada establecimiento evalúe continuamente su cadena de valor frente la cadena de valor del sector (García y Aguiar, 2002).

La cadena de valor del sector hotelero plantea cinco actividades primarias relacionadas con la creación del producto (ver figura 3.4) que son: logística de entrada, operaciones, logística de salida, servicio y mercadeo y ventas. Estas son complementadas con cinco actividades de apoyo que son: la gestión directiva, la gestión de recursos humanos, infraestructura, tecnología y compras, de tal forma que permite describir el proceso de producción del establecimiento (Porter, 1990; González-Loureiro y Figueroa-Dorrego, 2011). La cadena de valor en el sector ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Una ventaja competitiva puede nacer de una innovación ya sea tecnológica u organizativa, impulsa el desempeño, el progreso, fomenta la rentabilidad y la prosperidad del sector (Tseng et al., 2008).

Sus resultados se ven afectados por los indicadores macroeconómicos y el comportamiento del consumo, también por la actuación de los sectores que hacen parte de su cadena productiva como las aerolíneas, agencias de viajes y otros que asociados a la innovación y desarrollo de procesos o productos afectan directamente su rentabilidad.

Figura 3.4: Cadena de valor sector hotelero



Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1990)

En cuanto a las variables de la demanda y la oferta son muy variadas, dependen del establecimiento, de las características del destino y las actividades que realiza el sector en conjunto. Uno de los factores que incide en la demanda, es la oferta de servicios complementarios como: suministro de alimentos y bebidas, eventos, presencia de almacenes, city tours, entre otros, que dependen del tamaño del establecimiento, la vinculación con una marca de cadena y su reputación (Chung y Kalnins, 2001; Williams, 2006).

Los hoteles en su afán de diferenciarse y lograr altos niveles de rendimiento han adquirido prácticas de mejora como la protección de la zona donde se encuentran localizados, el fortalecimiento e innovación de sus procesos, la diversificación de productos y servicios e implementación de diferentes estrategias que aseguren un crecimiento continuo y la satisfacción de los clientes (Peiró-Signes et al., 2015) El medio ambiente se convierte en un factor clave para que un territorio sea atractivo y una gestión ambiental proactiva permite garantizar el sostenimiento del destino ya que el impacto en el rendimiento del hotel y su nivel de competitividad se verá beneficiado (Pereira-Moliner et al., 2015).

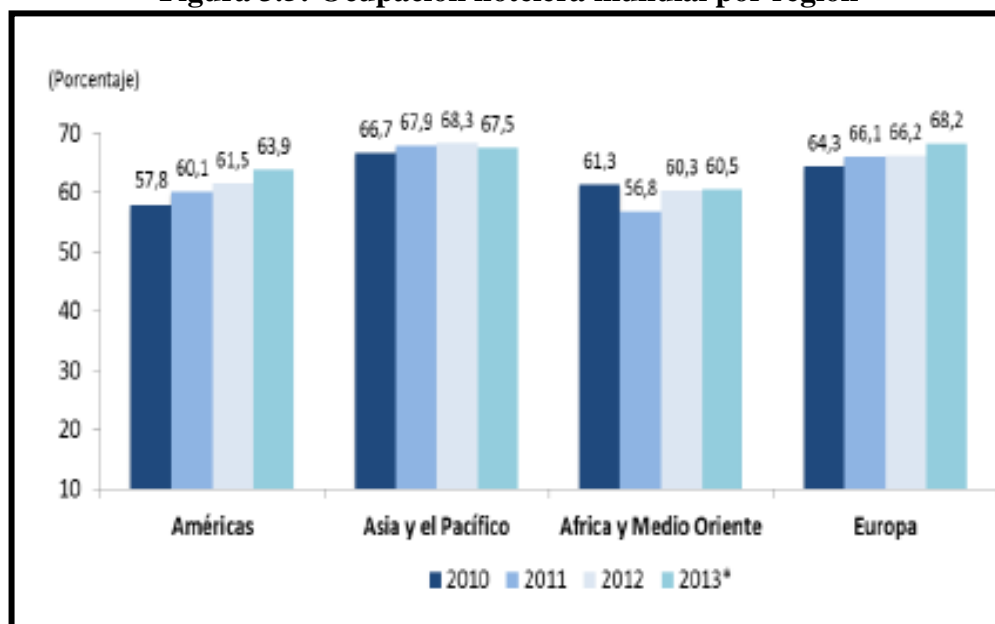
Los cambios del entorno y en las sociedades han conducido al sector a afrontar competencia en los territorios, siendo fundamental conocer el comportamiento del turista, la manera como utiliza los servicios, la forma de realizar las reservas, los medios utilizados y las necesidades que desencadena el mundo moderno (Williams, 2006). Se puede concluir que es un sector cambiante con un mercado exigente y variado que lo obliga a estar a la vanguardia de lo que pasa en el mundo, razón por la cual desde hace varios años se ha interesado en encontrar medios que contribuyan en la competitividad y en su desarrollo.

Comportamiento del sector hotelero.

La inversión del sector hotelero creció significativamente en los principales mercados a nivel mundial en el 2014 y se prevé que esta tendencia continúe siendo impulsada por Norteamérica, Medio Oriente y Asia (WTTC, 2015; Hosteltur, 2015). Según STR Global²⁷, la ocupación hotelera en el 2013 alcanzó un promedio de 65% en el mundo (ver figura 3.5), siendo Europa la región que alcanzó el más alto nivel con el 68.2%, seguida de Asia-Pacífico con el 67.5%, Américas lo logro el 63,9%, siendo la menor África- Medio Oriente con el 60.5% (OMT, 2015).

En Américas se presentó el valor más alto de ocupación en los últimos cuatro años, destacándose la región del Caribe con 68,8% y América del Norte con 63.9%, en el caso de América del Sur fue 64.3% y América Central con 59.3% (OMT, 2015). Las operaciones hoteleras a nivel mundial, registraron un crecimiento del 55% (US\$ 42.000), el 73% en el continente americano, el 55% en Europa, Oriente Medio y Africa y bajaron el 6% en Asia-Pacífico donde se aprecian muchas operaciones de expansión de parte de varios grupos hoteleros mundiales (OMT, 2015).

²⁷ STR Global, es la empresa que realiza el seguimiento de la oferta y la demanda en la industria hotelera. Principal proveedor de la información de la industria como cuotas de mercado, marcas, rentabilidad, proyectos y censos de hoteles.

Figura 3.5: Ocupación hotelera mundial por región

Fuente: OMT

La inversión para el 2015, proyecta incrementos mundiales del 15% con relación al año anterior entre US\$ 65.000 millones y US\$ 68.000 millones, destacándose Estados Unidos, Canadá, México y Colombia en América. En el caso de Europa, Oriente Medio y África se prevé una inversión de US\$ 24.700 millones en Londres, París, Reino Unido, Alemania y España, mientras en Asia-Pacífico será entre el 10% y el 15%, liderado por el crecimiento de Japón y China (WTTC, 2015; Hosteltur, 2015).

3.2.3 Factores de competitividad entre las empresas hoteleras

Competir en el sector hotelero mundial implica la implementación de estrategias, permitiendo a las compañías afrontar los cambios o desajustes políticos, económicos o sociales. Es una industria donde los grandes grupos y marcas han introducido innovaciones de una manera fuerte creando así ventajas competitivas (Camisón-Zornoza, 2004). Durante los últimos años, la industria hotelera ha identificado factores que implican modificar sus estrategias con base en los cambios generacionales, oportunidades, nuevas tecnologías, formas de distribución y gestión del talento (Benur y Bramwell, 2015). En consecuencia la operación hotelera ha cambiado desde la reserva hasta

implementación de nuevos métodos y formas de operar permitiendo mejorar la experiencia de los huéspedes.

La industria hotelera está invirtiendo en mercados emergentes como India, Brasil, China, Rusia y África con un alto potencial y preferencia de sus visitantes por su atractivo (OMT, 2014). Han desarrollado estrategias como asociaciones, alianzas estratégicas, franquicias, contratos de gestión, adquisiciones y fusiones para aprovechar las fortalezas de otras empresas y las oportunidades del entorno (García y Aguiar, 2002; Williams, 2006; Niewiadomski, 2014).

La actuación de un hotel depende de la situación económica, la dinámica de la industria y sus estrategias. Los nuevos métodos de gestión han evolucionado del modelo tradicional hacia nuevos modelos como el cuadro de mando (BSC) depende de las condiciones, tamaño, tiempo y otros factores que influyen en el comportamiento de las compañías e implican innovar (Sainaghi, 2010).

Gestión de la calidad.

La gestión de la calidad es un proceso que ayuda a las compañías que pertenecen al sector a ser más competitivas por medio la verificación de los procesos. El sector hotelero ha implementado procesos de gestión de la calidad que permiten estandarizar su operación, funcionamiento y procedimientos con la finalidad de dirigir y controlar sus actividades. Comprende la estructura organizativa en asocio con la planificación, los recursos y documentación necesarios para el cumplimiento de los requerimientos y el mejoramiento de productos y servicios con el objetivo de alcanzar los resultados de los establecimientos (Dwyer y Kim, 2003).

Las empresas que conforman el sector, fundamentan la calidad de sus productos en la producción del mismo, por esta razón es importante para los directivos del sector, el seguimiento de los procesos y la operación del establecimiento que garantizan alcanzar una ventaja competitiva perdurable (Claver et al., 2007; Benur y Bramwell, 2015). Como se plantea el estudio de

Tsang y Yip (2009) en los hoteles de Beijing la percepción de calidad conjuga las relaciones entre el valor percibido, la satisfacción y la lealtad del huésped con los resultados del establecimiento.

En la actualidad, el medio ambiente es un factor clave en la selección de la oferta turística y hotelera, los estándares de calidad se han hecho cada vez más exigentes en el sector hotelero, se ha venido generando una mayor conciencia sobre los problemas del medio ambiente y los efectos que sobre ese entorno pueden tener los productos y servicios de los que disfruta en sus viajes o momentos de ocio. La gestión del medio ambiente es una fuente de competitividad del sector donde el grado de proactividad ambiental no impacta en su rendimiento, pero el rendimiento aumenta a medida que la proactividad en el medio ambiente crece (Claver et al., 2007). El área geográfica y el entorno ambiental donde están ubicados los hoteles influye en la estrategia hacia sus diferentes clientes y en la forma como se afecta la estructura organizativa de los mismos (Shoval, 2006).

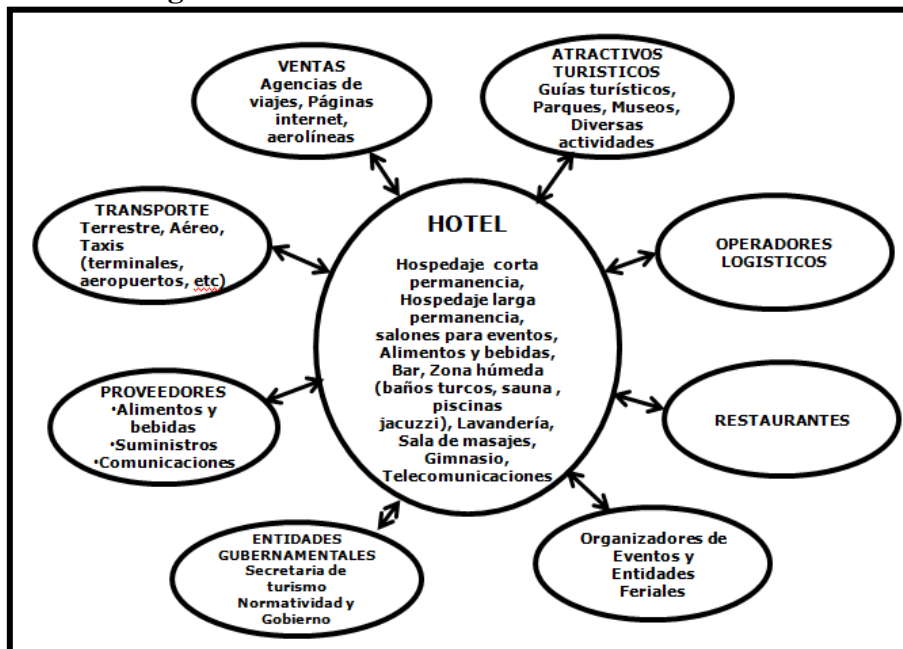
Los hoteles son infraestructuras que requieren de varias operaciones, independiente de su tamaño y ubicación, donde se consume agua y energía, se utilizan productos de consumo, se emplean envases y embalajes, se manejan sustancias tóxicas o peligrosas como productos de limpieza que generan residuos de diversos tipos y características, emisiones a la atmósfera y vertidos de aguas residuales. El impacto de un hotel depende de algunas características, como su tamaño, el diseño, la ubicación, los porcentajes de ocupación y los servicios que ofrece a sus clientes. Sin embargo el tipo de establecimiento no implica sostenibilidad ambiental, se presentan diferentes resultados que dependen de las estrategias de los establecimientos y de las políticas del gobierno, como es el caso de los hoteles de lujo en las islas Maldivas que atraen a sus clientes con sus políticas de sostenimiento ambiental apoyados por los entes gubernamentales para la protección del medio como lo concluye en su estudio de-Miguel-Molina et al. (2011).

Clúster, agrupamiento y concentración de empresas.

Los sistemas territoriales constituidos por establecimientos hoteleros fomentan formas innovadoras y de colaboración entre ellos, constituyendo una tendencia que va en aumento (Dwyer y Kim, 2003; Dwyer et al., 2004). Estos sistemas prestan especial atención al trabajo en red de los destinos turísticos, ya que en la mayoría de sus actividades existe relación entre personas, sus experiencias y el valor que les atribuyen (Nordin, 2003; Molina-Fernández, et al., 2012).

En la actualidad una de las estrategias implementadas es el clúster, que permite establecer un encadenamiento (ver figura 3.6) mediante la integración de diferentes empresas del sector, su colaboración y apoyo en el desarrollo de la operación como son: el transporte, proveedores de hotelería, recursos humanos, gastronomía y otros servicios que garanticen la satisfacción de necesidades y deseos de los turistas (Porter, 1990; Ketels, 2011). El encadenamiento básico del sector hotelero, está dado por los proveedores, la industria hotelera y los compradores teniendo en cuenta que los proveedores de servicios hoteleros son las empresas o medios iniciales con los cuales tienen contacto el visitante.

Figura 3.6: Encadenamiento del sector hotelero



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1990)

Implica la concentración y aglomeración de los establecimientos hoteleros en lugares específicos permitiéndoles obtener beneficios y ventajas competitivas por la cercanía. Sin embargo, a pesar de que la cercanía permite acceso a mayor demanda generada por temporadas o eventos especiales también expone a los hoteles a una competencia más intensa (Marco-Lajara et al., 2014a; Marco-Lajara et al., 2014b; Camisón-Zornoza y Forés, 2015). El gobierno ejerce influencia sobre los resultados de un clúster porque es el encargado de definir las políticas de una región por medio de la regulación de las actividades económicas, educativas, infraestructura vial, entre otros.

Los resultados del clúster dependen de su fase de desarrollo y tienen influencia en las capacidades de la organización, los hoteles en el clúster pueden organizar sus ofertas de servicios como un destino turístico, cooperan y compiten al mismo tiempo, es allí donde radica la importancia del desarrollo de programas regionales que garanticen la competitividad de los territorios (Erkuş-Öztürk, 2009; Malakauskaite y Navickas, 2015).

La concentración de hoteles también incide en sus precios, sus estrategias y sus servicios. Un hotel ubicado en el centro de la ciudad puede tener un mayor precio que un hotel de la misma categoría ubicado en la periferia. La razón es la diferencia entre las necesidades de los visitantes del hotel del centro que requieren ubicación central y los visitantes de los hoteles de la periferia donde requieren comodidad y descanso lejos del bullicio de la ciudad (Shoval, 2006; Enz et al., 2008).

El efecto clustering reduce costos en la búsqueda de los huéspedes, aumenta las expectativas del servicio permitiendo el aprovechamiento de la infraestructura compartida como: carreteras, medios de transporte, medios de comunicación, la experiencia y los conocimientos del sector (Chung y Kalnins, 2001; Tsang y Yip, 2009; Freije, 2015). La investigación sobre el efecto del clúster en el desempeño del hotel es muy reciente, inició con los estudios realizados por Peiró-Signes et al. (2015) y Enz et al. (2008) en grupos turísticos de Estados Unidos.

La competitividad es superior en hoteles agrupados en comparación con los no agrupados en cuanto resultados como lo demuestra el estudio de Chung y Kalnins en Texas (2001), de Canina et al. (2005), en Estados Unidos y de Marco-Lajara et al. (2014a, 2014b) en la Costa Mediterránea de España. Un territorio con alta concentración de hoteles de primera clase, puede beneficiar a hoteles de menor categoría por efecto rebote gracias a las estrategias de mercadeo y comodidades del lugar (Williams, 2006; Niewiadomski, 2014).

Capital Humano.

Las empresas que conforman el sector hotelero fundamentan la calidad de sus servicios en la producción de los mismos, donde el papel de trabajadores es uno de los pilares fundamentales para la competitividad y el logro de los resultados. El capital humano es un elemento clave y representa el conjunto de recursos humanos directamente relacionados con la cualificación de conocimientos, capacidades y habilidades constituidos por tres elementos: capital intelectual, social y emocional (González-Loureiro et al., 2015). La satisfacción del cliente es una necesidad para los hoteles y más todavía cuando gran parte del personal que labora en los establecimientos actualmente responde a un perfil de baja cualificación (Milano, 2012).

En la operación hotelera la educación, la experiencia y la formación permiten al individuo desarrollar sus habilidades y conocimientos haciéndole más productivo. El clúster beneficia a los establecimientos hoteleros localizados en un mismo territorio permitiendo el aprendizaje organizativo²⁸ de una manera colectiva y continua, lo cual constituye una ventaja competitiva del sector adaptándose de una manera ágil a los cambios tanto al interior del establecimiento como a los del entorno. Es un proceso fundamental en el logro de ventajas competitivas que mide competencias, capacidades, procesos, la organización del trabajo y sistemas de gestión de personas (Sainaghi, 2010; Molina-Fernández, et al., 2012)

²⁸ Proceso mediante el cual las organizaciones adquieren información que transforman en conocimiento, cuyo principal objetivo va enfocado en incrementar el capital intelectual de su grupo de trabajo

Innovación.

Los clientes del sector hotelero son personas naturales que vienen por decisión propia, de una compañía o de un tercero a quienes atrae el destino con una variedad de ofertas. Los canales de comercialización son diversos, como las oficinas de ventas del establecimiento, agencias de viajes, las páginas de internet e implican en la actualidad un incremento en las ventas por medio de equipos móviles que exigen el desarrollo de habilidades y conocimientos técnicos (OMT, 2015).

Por lo tanto, las características del hotel como el tamaño, la ubicación, la propiedad y la afiliación tienen un efecto en su preferencia de parte de los visitantes y están directamente relacionadas con la percepción de la calidad, eficiencia y productividad del mismo, donde la orientación al mercado, los precios y la estacionalidad son factores relevantes (Williams, 2006; Niewiadomski, 2014).

El diseño de nuevos servicios y la continua innovación son necesarios para el sector, se prevé en el mundo que hacia el 2030 el número de personas mayores de 60 años que cuentan con presupuestos altos y requieren experiencia, altos estándares de calidad y atención a algunas limitaciones físicas sea de 1,4 mil millones. Para los jóvenes se observan estilos de vida diferentes, cambios en los gustos, preferencia a la diversificación, tendencia a destinos desconocidos y otras culturas con nuevas emociones y conocimientos (OMT, 2015).

La innovación permite que los hoteles permanecer en el tiempo, está muy relacionada con la flexibilidad y adaptabilidad ante las nuevas exigencias del mercado. En la actualidad son muchos los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales, entre otros que obligan a las empresas del sector a ser flexibles y adaptables permitiendo un desarrollo innovador (Carvalho, 2014).

El sector se han preocupado por satisfacer cada vez más las expectativas de sus clientes, el turista busca aventuras y costumbres, descanso y la visita a lugares que ofrecen productos y servicios particulares de una región. El valor agregado

surge como variable para competir, la necesidad de innovación entra a jugar un papel muy importante y los hoteles deben ser eficientes e implementar estrategias organizativas que permitan lograr un alto nivel de competitividad (Claver et al., 2007).

Las externalidades son una vía rápida en el desempeño innovador del hotel, permiten mejora en la competitividad según la manera como se operen, ya sea optimizando tiempos, implementando tecnología o mejora en los procesos. El capital relacional y las redes que se conforman representan disminución de costos y productividad, permiten la transferencia de la información requerida para el análisis de bases de datos especializadas y la difusión de conocimientos y de tecnología (Nordin, 2003; Hervas-Oliver, et al., 2012).

Parte de la competitividad del hotel se debe a la ubicación, los recursos disponibles para su uso turístico, la infraestructura de su entorno y la organización de sus actividades. Los hoteles pueden organizar sus ofertas de servicios como un destino turístico único, compartir recursos y cooperar en el desarrollo de las actividades con la finalidad de alcanzar un impacto positivo en su competitividad (Erkuş-Öztürk, 2009). Carvalho y Sarkar (2014) encontraron que la ubicación geográfica influye en la estrategia y los resultados de la innovación de las empresas en una muestra de 158 empresas turísticas portuguesas.

Son muchas las razones que impulsan a la industria hotelera a desarrollar una actividad innovadora, su finalidad es satisfacer las necesidades del cliente y mejorar la calidad del servicio, esto explica las actitudes y el afán de los hoteles hacia la obtención de certificaciones de calidad. Es necesario para competir a nivel nacional e internacional el tipo de innovación: tecnológica, organizativa, de capital y puede ser determinada por los procesos y el desempeño de las empresas (Tseng et al., 2008). En el sector se conforman agrupaciones y redes, con efectos positivos sobre el desempeño de los hoteles, siendo una innovación que genera ventajas y permite alcanzar una mejor posición a la hora de competir (Nordin, 2003).

Una de las estrategias implementadas por el sector es el clúster, cuando un hotel pertenece al mismo puede innovar y alcanzar altos niveles de competitividad como resultado de compartir recursos y experiencias. Existe una relación positiva entre la pertenencia al clúster, el desempeño del destino turístico, la ubicación geográfica y el comportamiento innovador de los hoteles, incide en la competitividad de las empresas de la región, en sus estrategias y en la adopción de nuevas políticas en conjunto con el sector público (Guia et al., 2006; Carvalho y Sarkar, 2014) .

Los hoteles que se encuentran agrupados en un clúster son capaces de captar los cambios en las necesidades del cliente más rápido que los hoteles que no están agrupados, pueden acelerar la absorción e implementación de nuevas tecnologías, nuevos sistemas de producción o nuevas formas de comercialización (Novelli et al., 2006).

La innovación organizativa es una estrategia fundamental en el sector, representa un factor determinante en la competitividad de las empresas del sector por su relación con el consumo de servicios, el desempeño del recurso humano y la importancia de los factores organizacionales porque permite promover cambios en la estructura y los procesos de una organización.

En la actualidad las innovaciones en gestión ambiental son el complemento a la calidad de los servicios que ofrece el sector, son muy desarrolladas y caracterizan a los establecimientos en sus prácticas de responsabilidad social. Generando así un impacto positivo en el rendimiento de los hoteles, diferenciación en su ventaja competitiva y altos niveles de competitividad del sector como el caso de los hoteles españoles (Pereira-Moliner et al., 2015).

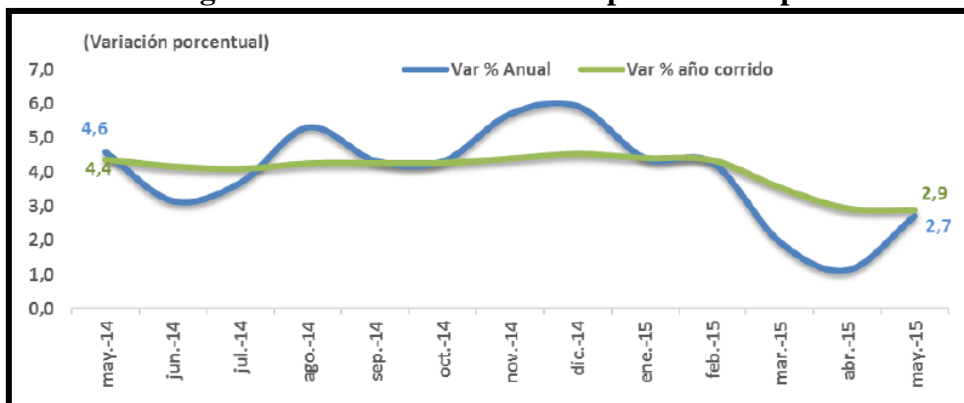
3.3 El sector hotelero en Colombia: evolución, determinantes y competitividad

3.3.1 Características y situación del sector hotelero

El sector hotelero en Colombia es dinámico y en continua evolución, se caracteriza por la presencia de nuevos competidores, el ingreso de nuevas cadenas hoteleras importantes y nuevas alianzas estratégicas realizadas por los actores locales que cubren la demanda de turistas que visitan el país. El sector turístico generó divisas de 4.980 millones de dólares en actividades asociadas al sector hotelero, donde es relevante la construcción de hoteles que ha generado más de 100.000 empleos.

Según el DANE²⁹ hasta mayo de 2015, el personal ocupado promedio aumentó 2,9% y en los últimos doce meses hasta mayo 2015, el personal aumentó 3,9%, con relación al año 2014. Las cifras de la infraestructura hotelera son altas, en número de establecimientos, paso de 700 establecimientos en el 2003 a cerca de 900 en el 2014 inscritos en el Registro Nacional de Turismo, generó 8.850 empleos en diferentes proyectos de los cuales el 37% fueron en Bogotá, 30% en Cartagena, 25% en Cali y 3% en Medellín.

Figura 3.7: Variación anual del personal ocupado



Fuente: DANE, Estadísticas hoteleras

²⁹ Departamento administrativo de estadística en Colombia, entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales, la cual pertenece a la rama ejecutiva del estado

Siendo el sector hotelero uno de los sectores que mayor empleo ofrece su comportamiento es vital para la economía, en mayo de 2015 el personal ocupado promedio en los hoteles (ver figura 3.7) aumentó 2,7% con relación al mismo mes del año anterior. En lo corrido del año hasta el mes de mayo de 2015, el personal ocupado promedio aumentó 2,9% y en los últimos doce meses hasta el mes de mayo 2015, el personal aumentó 3,9%, con relación al año 2014. La mayor parte del personal es operativo, por esta razón, es escaso el número de trabajadores profesionales, siendo una de los retos de la industria la formación que se puede dar a través de alianzas y convenios con el gremio y la difusión de conocimientos producto de la colaboración entre los diferentes actores de la cadena turística.

Según Cotelco³⁰ las inversiones en el 2010 superaron los US\$ 1.700 millones, en el 2013 se incrementó en un 77,35 y entre el 2015 y el 2016 serán construidos 69 hoteles más y continúan los estudios de otros proyectos que serían entregados finalizando el 2017. Esto por efecto del decreto 2755 de hace 12 años, que exoneró por 30 años del impuesto de renta a los proyectos hoteleros que se construyan en el país antes del 31 de diciembre del 2017 y ha permitido el desarrollo del sector alcanzando estándares internacionales.

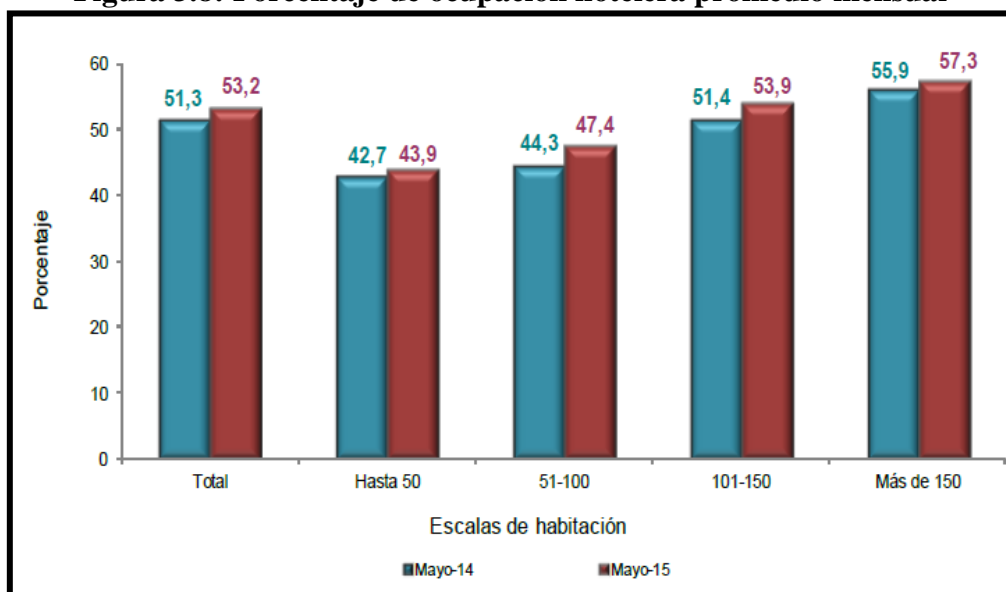
En Colombia el sector ha tenido un desarrollo notable desde el 2004, se destaca el ingreso grandes cadenas hoteleras como IHG con marcas como Holiday Inn e Intercontinental, Hilton con Hampton, JW Marriott, Charleston, Sofitel, Movich, Kit Capital Viceroy, Nh Hotels, Accor, Pestana y Hyatt. También incide la competencia entre aerolíneas que ha aumentado la oferta, permitiendo que los viajeros locales encuentren mejores precios.

³⁰ Asociación Hotelera y Turística de Colombia www.cotelco.org, Fue fundada el 14 de junio de 1954, representa y apoya los intereses del sector hotelero y turístico colombiano. Tiene en la actualidad cerca de 800 empresas afiliadas, forma parte de las organizaciones internacionales del turismo y la hotelería, pertenece al Consejo Empresarial de la Organización Mundial del Turismo “OMT”, a la Asociación Mundial de Hoteles y Restaurantes “IHRA” y a la Asociación Latinoamericana de Gremios de la Hotelería. Es propietaria de la franquicia de formación en hotelería y turismo del Educational Institute de la American Lodging Association.

Con base en la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006³¹ creada por el ICONTEC³², se clasifican tres tipos establecimientos que prestan servicios de hospedaje: hoteles, hostales y aparta hoteles. La principal diferencia se fundamenta en el tipo de hospedaje que ofrecen, los hoteles se caracterizan por tener habitaciones privadas; los hostales se caracterizan por tener alojamiento en habitaciones semiprivadas con base y zonas compartidas y los apartahoteles ofrecen apartamentos con dormitorio, cocina y baños privados.

Teniendo en cuenta los resultados del sector hotelero en Colombia en mayo de 2015, el porcentaje de ocupación de los hoteles fue de 53,2%, (ver figura 3.8) superior en 1,9 puntos porcentuales al registrado en mayo de 2014. Los hoteles con capacidad de más de 150 habitaciones presentaron el mayor porcentaje de ocupación (57,3%), seguidos por los hoteles con capacidad entre 101 y 150 habitaciones (53,9%) y los hoteles con capacidad de 51 a 100 habitaciones (47,4%).

Figura 3.8: Porcentaje de ocupación hotelera promedio mensual



Fuente: DANE, Estadísticas hoteleras

³¹ “Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje, categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos”, la elaboración de la norma fue llevada a cabo por el comité técnico de categorización integrado por representantes de la industria hotelera, delegados del Gobierno, la academia, usuarios y asesores

³² Organismo multinacional de carácter privado, sin ánimo de lucro, que trabaja para fomentar la normalización, la certificación, la metrología y la gestión de la calidad en Colombia.

Según COTELCO, correspondiente a los hoteles afiliados al gremio, el porcentaje de ocupación en diciembre fue de 48,01%, superior en 0,62 puntos porcentuales comparado con el año 2013 (47,40%) y el porcentaje de ocupación del acumulado a diciembre fue de 52,99%, superior en 0,02 puntos porcentuales comparado con el mismo periodo en 2013 (52,97%).

Alrededor de 27 hoteles y 2.716 habitaciones en promedio anual se han construido entre 2010 y 2014, alcanzando un incremento del 5,9% en la oferta equivalente a 193.200 habitaciones. Teniendo en cuenta que el ingreso de turistas internacionales ha aumentado en un 23%, se puede llegar a la conclusión que el porcentaje de ocupación promedio anual apenas ha aumentado del 51,7% en 2011 al 53,0% en 2014.

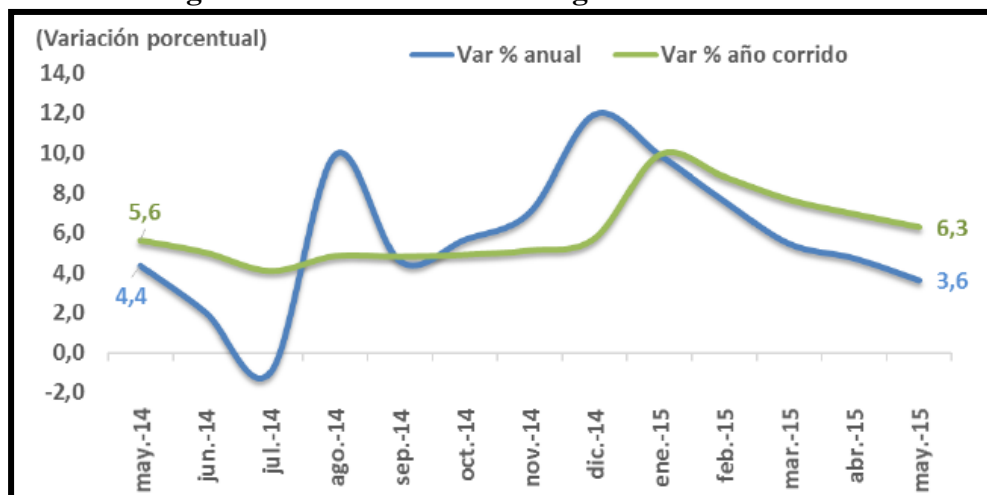
Tabla 3.8: Comportamiento del hotel por tipología

	Porcentaje de ocupación		Tarifa promedio	
	Diciembre 13	Diciembre 14	Diciembre 13	Diciembre 14
1 a 50 hab.	41,40%	43,91%	\$ 172.756	\$ 182.722
51 a 100 hab.	45,82%	46,55%	\$ 179.016	\$ 181.207
101 a 150 hab.	<u>50,58%</u>	<u>53,70%</u>	<u>\$ 237.032</u>	<u>\$ 233.028</u>
151 a 200 hab.	<u>52,56%</u>	44,39%	<u>\$ 209.722</u>	<u>\$ 221.659</u>
Más de 201 hab.	<u>53,26%</u>	<u>50,59%</u>	<u>\$ 232.700</u>	<u>\$ 247.138</u>
Total de la muestra	47,40%	48,01%	\$ 204.476	\$ 212.133

Fuente: COTELCO

La tipología del hotel (ver tabla 3.8) es un factor determinante a la hora de elegir un hotel, siendo muy relevante la diferencia del porcentaje de ocupación entre los establecimientos que tienen más de 100 habitaciones, siendo mayor en el rango de 101 a 150 habitaciones. Sin embargo el RevPar en diciembre de 2014 presento un incremento 5.1% de \$96.892 a \$101.851 del mismo período del año anterior, mientras que el Grevpar de 2014 presenta un descenso de 2,4% pasando de \$130.634 a \$127.528 en el mismo período.

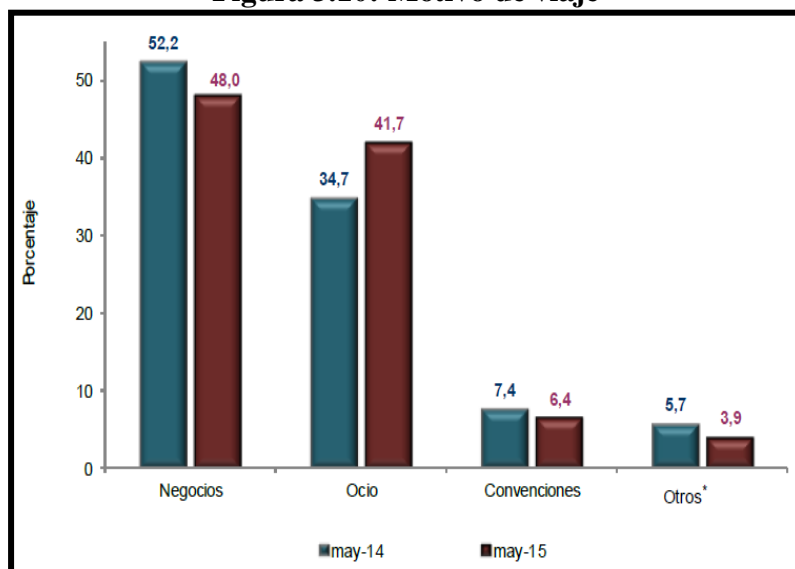
Figura 3.9: Variación de los ingresos de los hoteles



Fuente: DANE, Estadísticas hoteleras.

En el caso de los ingresos de los hoteles, a mayo de 2015 aumentaron 3,6% con relación al mismo mes del año anterior. Hasta mayo de 2015, los ingresos reales (ver figura 3.9) aumentaron 6,3% y en los últimos doce meses hasta el mes de mayo de 2015, aumentaron 6,0% con respecto al año 2014.

Figura 3.10: Motivo de viaje



Fuente: DANE, Estadísticas hoteleras.

A mayo de 2015 continua la tendencia a ser los negocios el porcentaje más alto con el 48% del total de los motivos de viaje, sin embargo con relación al mismo mes del año anterior disminuyo en 2.2%, caso contrario sucede con ocio que es el segundo motivo con el 41,7% del total y presenta un incremento del

7%, con relación al mismo mes del año anterior. En el caso de convenciones y otros también se reduce su participación del 7,4% al 6,4% y del 5,7% al 3,9% en el mismo período respectivamente (ver figura 3.10).

Pese a los resultados anteriores la situación que vive el sector es preocupante debido a la reducción de tarifas que han bajado un promedio del 30% para mantener el porcentaje mínimo de ocupación. Según información de COTELCO la tarifa promedio de diciembre fue de \$212.133 superior en 3,7% a la presentada en el año 2013 que fue de \$204.476. Acumulado a diciembre fue \$206.002 inferior en 0,2% a la tarifa del mismo periodo de 2013 que fue de \$206.318 y en enero bajo a \$121.851 de \$213.226 en el mismo mes de 2014.

3.3.2 La competitividad de los hoteles según territorios y regiones.

La competitividad de hoteles colombianos, medida en términos de tasa de ocupación, parece depender también del tipo de territorio donde estén ubicados (tabla 3.9). Se observa que en diciembre de 2013 los hoteles en territorios tienen playa y predomina el sol tienen una la tasa de ocupación más alta (58,25%) presentando un decrecimiento en el mismo período del año 2014, mientras que en la tarifa promedio predomina la preferencia del turista a esta clase de lugares presentándose un incremento de la tarifa promedio de \$ 250.645 a \$ 261.705. Le siguen en preferencia los destinos urbanos donde se presenta un incremento de la tasa de ocupación entre 2013 y 2014.

Tabla 3.9: Comportamiento del hotel por territorio

	Porcentaje de ocupación		Tarifa promedio	
	Diciembre 13	Diciembre 14	Diciembre 13	Diciembre 14
Urbano	46,95%	<u>48,20%</u>	\$ 199.700	\$ 205.341
Campestre /Rural	42,72%	42,28%	\$ 187.956	\$ 205.377
Carretera	43,13%	44,99%	\$ 191.306	\$ 173.445
Sol y Playa	<u>58,25%</u>	<u>52,02%</u>	<u>\$ 250.645</u>	<u>\$ 261.705</u>

Fuente: COTELCO

En concordancia con los resultados el porcentaje de ocupación de Cartagena localizada en la región de la Costa Atlántica Colombiana fue de 46,60%, siendo los hoteles mayores de 100 habitaciones con una tarifa promedio mayor a \$350.000 los que superan el porcentaje de la región, le siguen hoteles hasta 20 habitaciones con el 47.60% y de más de 41 habitaciones con el 51.57%. De igual forma los establecimientos mayores de cien habitaciones ubicados en la zona histórica de la ciudad y en las islas aledañas, presentan una tarifa promedio por encima del promedio de Cartagena.

Los porcentajes de ocupación más representativos en el primer trimestre de 2015 fueron Medellín (56,30) y Atlántico (52,06). En el caso de Bogotá y Cali prevale del turismo corporativo donde Bogotá está en un 44, 25 de ocupación y Cali en el 49%; en Cartagena prevale el turismo de convenciones, ocio y negocios con el 46, 60%, solamente Medellín supera tasa de ocupación promedio anual lo cual indica la desigualdad y el nivel de desarrollo en las zonas. (ver tabla 3.10).

Tabla 3.10: Porcentaje ocupación por regiones

REGION	CIUDAD	OCUPACION
BOGOTA	Bogotá	44,25%
MEDELLIN	Medellín	56,30%
COSTA ATLANTICA	Atlántico	52,06%
	Cartagena	46,60%
	Magdalena	49,99%
COSTA PACIFICA	Cali	49,00%
	Cauca	26,20%
	Nariño	47,29%

Fuente: Elaboración propia datos COTELCO

Las regiones en Colombia se enfrentan a un reto de sobreoferta de los hoteles y servicios ofrecidos, su poder competitivo depende del tipo de hotel, sus estrategias, alianzas e innovaciones. Al igual que la tasa de ocupación el precio se ve afectado por el incremento de la oferta, siendo fundamental el desarrollo de productos turísticos regionales competitivos, la capacitación del personal y la implementación de programas especiales por regiones impulsados por los

entes gubernamentales donde se destaque el patrimonio turístico de las regiones que pueda atraer el visitante. .

En otras palabras, de acuerdo a Enz et al. (2008), se podría afirmar que el sector hotelero Colombiano parece compartir características con los establecimientos hoteleros de otras naciones. Además, de acuerdo a los indicadores analizados se puede afirmar que la competitividad del sector hotelero en Colombia es relevante, teniendo en cuenta que presenta una competencia basada en precios, donde la agrupación de los agentes del turismo es capaz de captar cambios en necesidades los clientes.

También se presenta algo similar con las estrategias de los hoteles de cadena que benefician de manera indirecta los hoteles independientes y los de menor rango del mismo territorio. Como se puede observar en los resultados son los establecimientos mayores de 100 habitaciones los que tienen un mayor porcentaje de ocupación, siendo la mayoría de propiedad de cadenas internacionales o franquicias cuya reputación y trayectoria atrae al turista como lo demuestra el estudio de la industria hotelera de Texas (Chung y Kalnins, 2001).

En Colombia se espera que los hoteles que pertenecen al clúster puedan organizar sus ofertas como un destino turístico único, cooperando mientras compiten, o sea, atraer turistas al territorio y ofrecerles una variedad de productos de acuerdo a sus características y gustos. En conclusión la relación entre los territorios Colombianos y el comportamiento de los hoteles es positiva, siendo la ubicación geográfica y sus atributos factores fundamentales que inciden en el desarrollo de las estrategias teniendo en cuenta, que cada establecimiento es autónomo en sus formas de operar, como se observa en el estudio de la industria hotelera Española (Marco-Lajara et al., 2014b).

3.3.3 La innovación en los establecimientos hoteleros colombianos

La innovación es crucial para la competitividad de las empresas turísticas en Colombia, es importante conocer los resultados de la adopción de estrategias,

nuevas prácticas o métodos que complementan las actividades que surgen de las alianzas establecidas entre los agentes lo conforman y sus efectos en la innovación de sus territorios (Carvalho y Sarkar, 2014). Teniendo en cuenta que en los servicios como el turismo, la innovación puede nacer del resultado de un proceso colectivo desarrollado por las empresas turísticas de una región se deben identificar los servicios nuevos y mejorados que se ofrecen y el desarrollo de procesos nuevos o mejorados a la luz de las necesidades turísticas encontradas.

Gracias a varios estudios que han demostrado la competitiva de las empresas agrupadas en comparación con otras empresas no agrupadas (Enz et al., 2008; Erkuş-Öztürk, 2009; Peiró-Signes et al., 2015), se concluye que la agrupación de las empresas turísticas en Colombia puede permitirle a las organizaciones adaptarse a los cambios de una manera más ágil, que las que no se encuentran agrupadas en el sector. En este caso, la difusión de la innovación, la implementación de nuevas tecnologías, nuevos sistemas de producción, nuevas formas de comercialización y la especialización son los mayores impactos que se presentan e incidan en su competitividad (Hervas-Oliver y Albors-Garrigos, 2009; Ketels, 2011; Hervas-Oliver, et al., 2012).

En el caso de Colombia, algunos establecimientos participan en un clúster, mientras que otros no lo hacen. Los resultados de los mismos, están en línea con estudios sobre la aglomeración geográfica de las empresas en el supuesto de que la ubicación en un clúster, considerado motor clave del desarrollo económico proporciona beneficios en conjunto. El comportamiento innovador de los actores, guarda un posible desgaste de la ventaja competitiva de los territorios, ya que la innovación es alcanzada de manera individual por las empresas turísticas que están agrupadas (Guía et al, 2006).

Como en el caso de la industria hotelera española donde se validó la hipótesis de un impacto positivo en la rentabilidad del sector sobre una muestra de 1.869 hoteles en 113 grupos turísticos (Marco-Lajara et al. 2014a, 2014b), en Colombia la actividad turística se concentra en unos productos, razón por la cual se puede fomentar la competitividad de las regiones, las ventajas y el

desarrollo sostenible respaldado por una operación rentable (Benur y Bramwell, 2015). De esta forma, se puede dar lugar a la conformación de un canal de conocimientos entre las empresas agrupadas, donde se aprovechan los recursos y capacidades, como en el caso del clúster en el valle de los motores de Italia, en la ciudad de Módena, que ofrece una amplia gama de ofertas vacacionales y todo acerca de los eventos deportivos de vehículos, museos y otras colecciones (Alberti y Giusti, 2012).

Por lo tanto, productos diversificados deben ser adaptados a las necesidades de los turistas y dependen de los procesos de innovación y cambios que surgen de las exigencias del mercado. Es allí donde juega un papel muy importante las agrupaciones y el estudio de las mismas, nos permite entender su dinámica sus influencias y beneficios entorno a regiones y territorios especializados que facilitan la implementación de nuevas tecnologías y los desarrollos efectuados para la difusión y atracción del lugar y de la inversión de otras compañías nacionales o extranjeras (Camisón-Zornoza, 2004; Carvalho y Sarkar, 2014; Camisón-Zornoza y Forés, 2015).

Entre los principales retos que afronta el sector en Colombia, para continuar con su crecimiento, se destacan la necesidad de mejorar la capacitación y entrenamiento al personal, el fortalecimiento del conocimiento de la oferta turística, alcanzar estándares internacionales. Por último el mejoramiento de la infraestructura física, en la cual Colombia ocupa el número 8 y actualmente el gobierno nacional desarrolla el más ambicioso plan de inversión que se ha realizado en la historia del país entre carreteras de cuarta generación 4G, aeropuertos y puertos.

En cuanto a calidad turística en Colombia, se establecido Normas Técnicas Sectoriales las cuales tienen como fin establecer parámetros para el buen funcionamiento de las actividades turísticas de cada región. En el caso que nos ocupa el sector hotelero estas normas están muy desarrolladas, está directamente relacionado con el turismo ya sea religioso, de aventura, de negocios.

Al igual que en otros países, la innovación en Colombia puede ser entendida como el resultado de procesos colectivos, desarrollados por establecimientos hoteleros, gremios y entidades del gobierno como nuevas políticas, servicios o procesos (Guia et al., 2006). Lo importante en este caso, es el aprovechamiento de las capacidades a favor de los establecimientos y también de los territorios, independiente de la forma como se generen las innovaciones, ya que cada hotel puede desarrollar sus propias innovaciones dependiendo de los segmentos de mercado a donde están dirigidos y de sus estrategias.

Cabe resaltar también la similitud de los hoteles ubicados en la Costa Atlántica de Colombia con los hoteles situados en Costa del Mediterráneo en España, donde con base en los estudios de Marco-Lajara et al. (2014a, 2014b) se ven afectados por la aglomeración, siendo muy alto su grado de rivalidad y su factor competitivo el territorio donde se encuentran ubicados. En consecuencia, es necesario perfeccionar los productos y fortalecer el turismo en los destinos y regiones con potencial y donde los servicios turísticos, hoteleros y de accesibilidad son limitados, se encuentran problemas de informalidad como la inscripción al Registro Nacional de Turismo, las normas de certificación de la calidad, etc.

Una de las tendencias a nivel mundial del sector hotelero son las certificaciones y estándares de calidad como se observa en el estudio de Pereira-Moliner et al. (2015). Colombia no es ajena a esto y sus estándares de calidad cada vez son más exigentes. Se centra en desarrollar modelos sostenibles y de responsabilidad corporativa consciente de las actividades sin comprometer los recursos sociales y ambientales de las regiones donde están ubicados los establecimientos como la conservación de ecosistemas, usos de nuevas tecnologías para el ahorro de energía, agua y reciclaje.

3.4 Conclusiones e hipótesis

En el presente capítulo se analiza la dinámica del sector turístico considerado uno de los sectores que crecen con mayor rapidez en el mundo. Nos permite evaluar sus componentes, determinantes, actores, tendencias, estrategias implementadas, los aportes a la economía y la interacción de los actores económicos en el desarrollo de ventajas competitivas.

Colombia se ha consolidado como uno de los principales destinos turísticos, atractivo para las grandes cadenas hoteleras internacionales y la expansión de las cadenas nacionales. Por eso debemos identificar la influencia de los territorios como facilitadores de innovación y su impacto sobre la competitividad, suponiendo que las empresas agrupadas pueden desarrollar iniciativas más innovadoras que las empresas no agrupadas y aprovechar más las ventajas competitivas de la región.

Teniendo en cuenta que el producto turístico se desarrolla en un territorio, se concluye que el desempeño de las empresas depende del territorio donde se ubica y los efectos de localización juegan un papel importante en los resultados. La conformación de concentraciones y agrupamientos de las compañías del sector hotelero permiten obtener beneficios conjuntos, transferencia de conocimiento y el fomento del desarrollo de ventajas competitivas propia de cada establecimiento (Canina et al., 2005; Hervas-Oliver et al., 2012).

En el sector hotelero colombiano es importante el estudio de las influencias de factores competitivos en un territorio, la innovación de las organizaciones y los productos ofrecidos con la finalidad de maximizar las potencialidades de desarrollo del territorio, mejorar la eficiencia, diseñar nuevas formas de comercialización, transferir conocimientos y mejorar el aprovechamiento de recursos (Claver et al., 2007).

Las nuevas formas de organización implican cambios y nuevos modelos como la gestión de calidad estandarizando los procesos para hacer más competitivo e innovador un sector. Es por esta razón que los modelos organizativos apoyan la gestión de los establecimientos y contribuyen a la mejora de sus resultados y supervivencia, sin embargo dependen del tamaño, la clasificación o tipo de hotel y representan riesgos al implementarse ya que buscan organizar los establecimientos de acuerdo al comportamiento del mercado y de la competencia (Ketels, 2011).

En Colombia es imprescindible la conformación de agrupaciones que logren un impacto directo en la competitividad del sector turístico especialmente en los hoteles, siendo importante conocer sus determinantes y las maneras de implementar la innovación. Sin embargo, las agrupaciones pueden tener un efecto moderador sobre la relación innovación-competitividad ya que el grupo es un facilitador de la innovación (Nordin, 2003; Guía et al., 2006).

En Colombia se han constituido varios clúster turístico por regiones a los cuales pertenece el sector hotelero, donde la cooperación, esfuerzos y optimización de los recursos conjuntos son fundamentales para el logro de los objetivos. Sin embargo, las alianzas entre gobiernos, entidades y organizaciones puede influir en la competitividad del mercado conformando grupos corporativos poderosos que controlen los servicios y otras actividades (Chung y Kalnins, 2001; Niewiadomski, 2014).

En el sector hotelero es importante fomentar la innovación organizativa ya que sus resultados dependen de las mejoras en los procesos, nuevas estrategias y la implementación de nuevas formas de administración, organización y colaboración. Por lo tanto una revisión constante a los procesos y la innovación permite articular las estrategias, aprovechar las ventajas comparativas y competitivas con base en las oportunidades del entorno y logro de beneficios económicos y rentables (Camisión-Zornoza, 2004; Peiró-Signes et al., 2015).

El sector hotelero en Colombia es muy importante para el turismo, cuenta con grandes empresas hoteleras nacionales e internacionales, con establecimientos de varias clasificaciones y una infraestructura competitiva a nivel mundial donde la coordinación eficiente y el engranaje adecuado de su cadena productiva permite aprovechar las ventajas de los territorios (González-Loureiro y Figueroa-Dorrego, 2011). Por esta razón es importante conocer el efecto que el territorio ejerce en los diferentes tipos de innovación y su incidencia en el desempeño organizativo.

El sector debe apostarle a la certificación de sus establecimientos siendo una tendencia mundial que estimula la competitividad del destino y del país. Los procesos de mejoramiento de calidad que se implementan hacen diferenciar las compañías, le permite mantenerse en el mercado, lograr fidelidad y satisfacción de los clientes convirtiéndose en un factor determinante de la competitividad de un hotel (Dwyer y Kim, 2003). En Colombia ya son varios los establecimientos del sector hotelero que se han certificado, sobresaliendo los que pertenecen a grupos hoteleros. Se requiere de mayores esfuerzos pues el porcentaje aun es bajo, los diferentes gremios deberán seguir como hasta ahora, apoyando a sus empresas afiliadas para que no desmayen en estos propósitos.

La competitividad del hotel es particularmente relevante para países como Colombia, teniendo en cuenta que existe una fuerte relación entre la innovación y la agrupación de las empresas en un territorio e implica un efecto directo sobre sus resultados, sin embargo, la innovación es una condición necesaria para mantener una ventaja competitiva, donde la meta es el beneficio que se obtiene en términos económicos y de mercado (Peiró-Signes et al., 2015).

Se deben analizar las relaciones entrelazadas entre la pertenencia de los hoteles al clúster, el territorio donde está localizado y la implementación de innovaciones en su competitividad económica. Así, permite comprender mejor los factores que explican la competitividad del sector hotelero en una economía emergente como la colombiana, las fortalezas y debilidades del clúster y su efecto en las innovaciones, razón por la cual se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis 4: El territorio en el que se ubica el hotel influirá en su competitividad

Finalmente, se incluyen dos hipótesis en competencia, puesto que existen argumentos a favor y en contra de cada una, sin que sea posible a priori establecer el signo de la relación entre la estrategia de cobertura de mercado (binomio producto-mercado diversificado versus especializado):

Hipótesis 5a: La diversificación del tipo de producto – mercado ofrecido por el hotel influirá positivamente sobre su competitividad

Hipótesis 5b: La especialización del tipo de producto – mercado ofrecido por el hotel influirá positivamente sobre su competitividad

CAPÍTULO 4: DISEÑO DE LA INVESTIGACION Y METODOLOGIA DE ANÁLISIS

En los capítulos anteriores, se ha efectuado una revisión teórica relacionada con la influencia de diversas variables sobre la competitividad de las empresas del sector hotelero. Un primer ámbito de variables se relaciona con el territorio y con la configuración de las relaciones entre empresas en dicho territorio (clúster). Un segundo ámbito de variables se relaciona con la implantación de innovaciones en las empresas del sector turístico, todo ello en el marco del sector hotelero colombiano.

A lo largo de este capítulo se han ido desglosando los distintos procesos estadísticos aplicados a la investigación que permiten contrastar y confirmar diversas hipótesis del modelo planteado y se estructura en cuatro grandes epígrafes. En el primero se abordan cuestiones relativas a la delimitación del territorio, la identificación de la población objetivo, la muestra y las variables de análisis. Se describe el cuestionario utilizado y el proceso de recolección de la información.

En segundo epígrafe se incorpora un análisis descriptivo de la muestra donde se describen la distribución de la muestra, los tipos de establecimientos que la componen, las clases de clientes que son atendidos, el tamaño de los establecimientos estudiados, la trayectoria y antigüedad en el sector, el sentimiento de pertenecer a un clúster y sus resultados.

En el tercero se evaluó la fiabilidad al instrumento utilizado y se identificaron los factores con respecto a las variables que integran y modelan el sistema. El análisis factorial permitió reducir los ítems y especificar las variables. Como resultado se ha conseguido reducir a 5 factores de implementación de prácticas para la innovación y a 3 factores de competitividad. Además, se identificó el desarrollo de innovaciones en competencias nucleares como elemento crítico e

independiente en la implantación de innovaciones en el sector hotelero. Se han incluido como variables de control el tamaño del hotel en términos de habitaciones y su estrategia de cobertura de mercado (especializada y diversificada).

A través del análisis del Alfa de Cronbach, se ha dado fiabilidad a los instrumentos utilizados para medir los factores de implementación de las prácticas de innovación y de competitividad. Se aplicó el análisis ANOVA de los factores con la finalidad de observar posibles grados de asociación entre variables supuestamente independientes. Esto llevó a la necesidad de plantear modelos alternativos de regresión multivariante para evitar problemas de asociación entre variables explicativas.

Finalmente en el cuarto epígrafe, se describe la operatividad las variables utilizadas (independientes, dependientes y de control) y el contraste de las hipótesis planteadas en la revisión teórica efectuada y se detalla el método utilizado para el contraste de las hipótesis, que debe permitir diseñar el método estadístico a emplear para el contraste de hipótesis. Los resultados obtenidos en cada epígrafe, la interpretación de los mismos y las principales conclusiones derivadas se muestran en cada uno de sus apartados.

4.1 Diseño de la investigación

El diseño de investigación para el presente estudio es de tipo empírico, no experimental³³, donde se observan los fenómenos en su contexto natural y luego se analizan (Sampieri et al., 2008). Es un diseño de investigación transversal porque se recolectan datos en un solo momento. Su finalidad es describir las variables, analizar su incidencia e interrelación en un momento dado y explicar las relaciones entre la variable dependiente y las variables independientes.

El estudio tiene un enfoque cuantitativo³⁴ (Sampieri et al., 2008), que permite analizar los resultados obtenidos de los cuestionarios mediante pruebas estadísticas para contrastar las hipótesis propuestas, donde se proponen relaciones entre la variable dependiente y las variables independientes.

4.1.1 Población y muestra del estudio

El desempeño empresarial depende del territorio en el que se localiza la empresa (dependencia contextual), sobre todo en el sector hotelero ya que la dotación de recursos y capacidades del territorio influye en la competitividad del sector (Gomezelj y Mihalič, 2008). Este sector ofrece productos y servicios cuyo proceso de producción se da en sus establecimientos. Así, dependiendo del cómo se prestan esos servicios se desarrollan ventajas competitivas que, al final, hace que unos establecimientos sean más rentables que otros localizados en otros destinos (Camisón-Zornoza, 2004). Por tanto, procede en primer lugar detallar el contexto en el cual se ha realizado el estudio.

El lugar seleccionado para realizar el estudio fue Colombia, una nación moderna, con una ubicación privilegiada en el continente americano, rodeada por los océanos Atlántico y Pacífico. La atraviesa tres cordilleras lo que ha

³³ La que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de una investigación donde no se hacen variar intencionadamente las variables independientes

³⁴ El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para probar hipótesis previamente planteadas, la medición numérica y el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

modelado diferentes regiones con playas, llanuras, montañas y ciudades, donde se han ubicado unas buenas infraestructuras turística y hotelera.

El sector de actividad empresarial seleccionado se enmarca dentro de la denominada industria del turismo. Según la OCDE³⁵, y a efectos de clasificación para estadísticas internacionales relacionadas con el turismo, dicha industria comprende ciertas actividades (ver tabla 4.1). Sin embargo, de ellas, no todas son consideradas actividades empresariales por ser prestadas por particulares que no se organizan como empresa.

Tal es el caso por ejemplo del epígrafe “2. Segundas viviendas en propiedad”, por lo tanto, se debe hacer una selección de aquellas actividades que son prestadas por empresas turísticas y están relacionadas con el alojamiento.

Tabla 4.1: Actividades relacionadas con la industria del turismo

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Hoteles y similares2. Segundas viviendas en propiedad (imputada)3. Restaurantes y similares4. Servicios de transporte de pasajeros por ferrocarril5. Servicios de transporte de pasajeros por carretera6. Servicios de transporte marítimo de pasajeros7. Servicios de transporte aéreo de pasajeros8. Servicios anexos al transporte de pasajeros9. Alquiler de bienes de equipo de transporte de pasajeros10. Agencias de viajes y similares11. Servicios culturales12. Servicios deportivos y otros servicios de esparcimiento |
|---|

Fuente: OCDE (2004³⁶).

³⁵ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

³⁶ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2004): Introducción a las Estadísticas Laborales del Turismo, Ginebra, junio 2004. Consultado en http://statistics.unwto.org/sites/all/files/pdf/ilo_b_sp.pdf, se tomó la tabla de la página 9.

Por tanto, el universo poblacional objeto de estudio está formado por todas las empresas legalmente establecidas que prestan servicios de alojamiento en Colombia. Entre ellas se encuentran las empresas hoteleras en sentido amplio: hoteles, hostales, pensiones, así mismo como las responsables de la oferta extra hotelera: alquiler de apartamentos, casas rurales y campamentos de turismo (camping). Según el MCIT³⁷ a febrero de 2013 se estimaban 8.552 empresas.

Inicialmente se tomó la información del MCIT ³⁸a febrero de 2013, donde se encontraban activos en el Registro Nacional de Turismo 18.188 prestadores de servicios turísticos entre establecimientos de alojamiento, agencias de viaje y turismo, guías turísticos, operadores turísticos y de congresos, establecimientos gastronómicos, representaciones turísticas, mayoristas, compañías de transporte, parques temáticos, zonas francas turísticas, concesionarios turísticos y entidades captadoras de ahorro para viajes.

Según MCIT³⁹, se entiende por establecimiento de alojamiento, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios o accesorios de alojamiento, mediante contrato de hospedaje. Para los establecimientos que presten servicio de alojamiento a personas que tengan el carácter de turistas es obligatorio inscribirse en el Registro Nacional de Turismo.

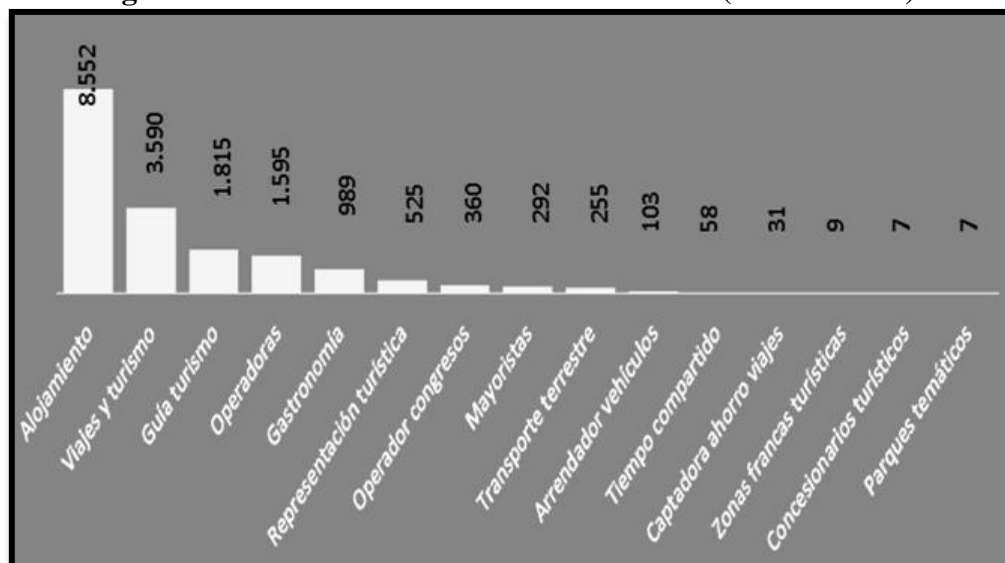
En la figura 4.1, se puede observar la estructura de los agentes en el sector turístico de Colombia a febrero de 2013. El 47,02% del total de agentes corresponde a establecimientos de alojamiento que están activos en el Registro Nacional del Turismo.

³⁷ “Ministerio de Comercio, Industria y Turismo” de Colombia

³⁸ “Ibid”

³⁹ “Ibid”

Figura 4.1: Prestadores de servicios turísticos (febrero 2013)



Fuente: Registro nacional del turismo en Colombia.

La información estadística utilizada tiene carácter público y ha sido proporcionada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2012)⁴⁰. La base de datos estadísticos, hace parte de la información de la encuesta anual de servicios que es mensualmente complementada por la muestra mensual de hoteles y que permite el seguimiento de indicadores de la evolución de las actividades de las empresas.

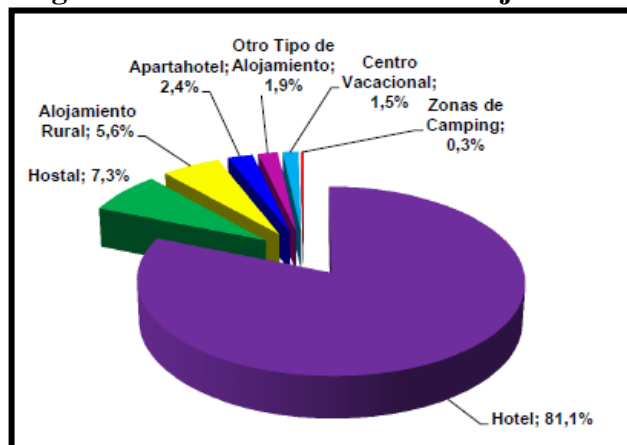
La cobertura es nacional y sus fuentes están actualizadas por el censo del año 2005, por información de la Superintendencia de Sociedades, Cooperativas, CONFECÁMARAS, Gremios y Vice ministerio de Turismo. Esta información estadística ha sido obtenida de una muestra probabilística, seleccionada por muestreo estratificado según el tamaño del establecimiento y medida en término de los ingresos donde la empresa dedicada a la actividad hotelera es la unidad de análisis y el método de formulario auto diligenciado.

La investigación cubre algunas de las actividades correspondientes a la sección H de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades

⁴⁰ www.dane.gov.co Muestra mensual de hoteles 2012 "Indaga por los ingresos de los hoteles, las remuneraciones, el personal promedio ocupado, el porcentaje de ocupación, el motivo de viajes de los huéspedes residentes y no residentes alojados en los hoteles y las tarifas promedio por tipo de habitación".

económicas (CIIU revisión 3 adaptada para Colombia)⁴¹, estas actividades corresponden los siguientes códigos CIIU: 5511 Alojamiento en hoteles, hostales y aparta-hoteles, se excluyen el alojamiento por horas en residencias, moteles, amoblados (CIIU 5512) y otros tipos de alojamiento (CIIU 5519).

Figura 4.2: Establecimientos de alojamiento



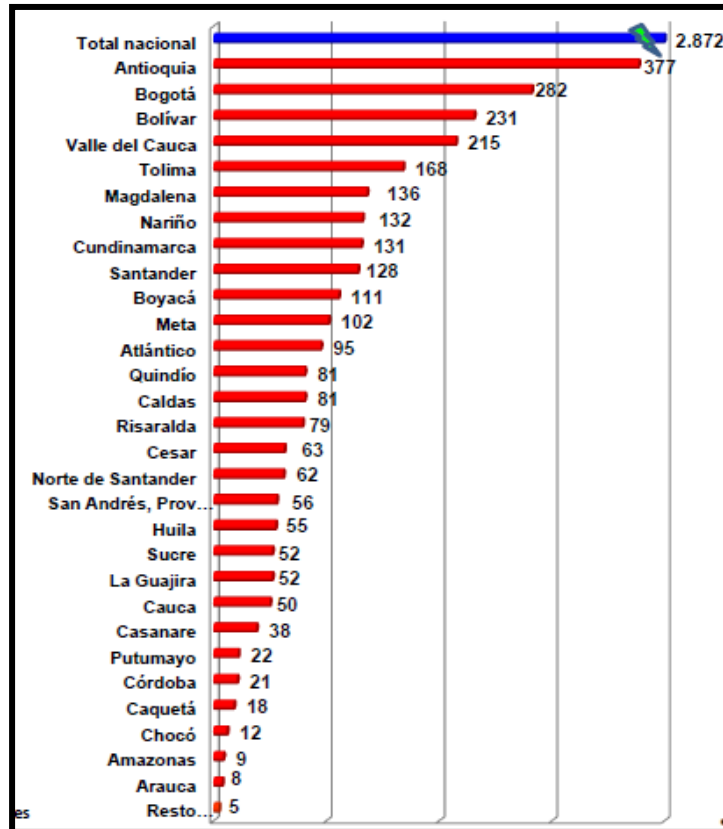
Fuente: DANE (2013).

En la figura 4.2 se observa la participación del tipo de establecimiento que ofrece servicio de hospedaje, siendo del 81.1% del total los establecimientos hoteleros en Colombia, teniendo en cuenta todas las modalidades y clases existentes. Por esta razón es importante el estudio de los establecimientos hoteleros que aportan al PIB entre el 2,8% y 3%, nominal y real, respectivamente y generan empleo aproximadamente del 25% del sector turístico.

En la figura 4.3 se observa el número de establecimientos por región según los resultados de la encuesta nacional de hoteles. La información corresponde a 2.872 establecimientos en Colombia a noviembre de 2012, es preciso aclarar que en esta clasificación se incluyen las diferentes modalidades y clases de establecimientos hoteleros.

⁴¹ (CIIU): clasificación internacional de referencia de las actividades económicas productivas. Su principal finalidad es facilitar un conjunto de categorías de actividad que pueda utilizarse para la elaboración de estadísticas por actividades.

Figura 4.3: Número de establecimientos hoteleros colombianos



Fuente: DANE (2013).

Colombia está conformada por varios destinos turísticos, que están localizados en un territorio determinado, donde se realizan la mayor parte de las actividades de producción y consumo turístico además efectos geográficos, sociales, económicos y culturales con rasgos propios, infraestructuras y servicios que atraen a turistas con productos adaptados a las satisfacciones y atractivos de la región.

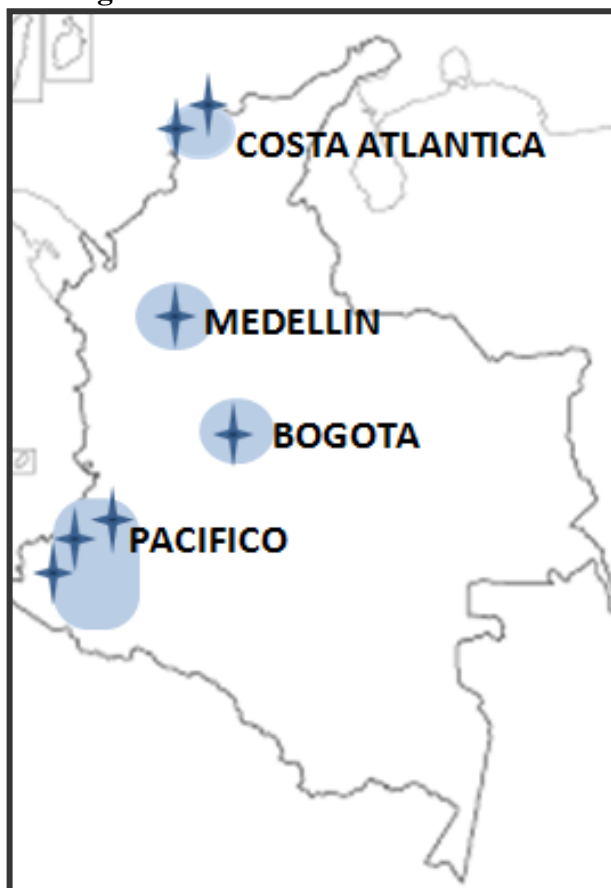
Descripción de los territorios.

En la figura 4.4 se puede apreciar la ubicación de las cuatro regiones. Es preciso comentar que las cuatro regiones están conformadas por las principales capitales de los departamentos más representativos de Colombia, incluida la capital de la República.

Bogotá es la capital de Colombia, localizada en el centro del país, es considerada el centro cultural más importante de Colombia, con una gran oferta

de lugares y actividades para realizar. Es la primera ciudad del país con el mayor número de eventos realizados en América, cuenta con su propia marca ciudad que le permite ser competitiva para la atracción de turistas.

Figura 4.4: Territorios en Colombia



Fuente: elaboración propia.

Medellín, ciudad destino para la moda por la excelencia de sus tejidos y el ingenio de sus diseñadores en las prendas que se producen y exhiben. Es atractiva por su actividad comercial industrial como destino de negocios y convenciones, por su vida cultural y nocturna, es uno de los lugares donde los turistas pueden encontrar artesanías de todo el país, cerámicas y accesorios como carteras o joyería de altísima calidad.

Para delimitar la Costa Atlántica, se escogieron 2 ciudades que fueron Cartagena localizada en el departamento de Bolívar y Barranquilla localizada en el departamento del Atlántico (ver figura 4.5), las dos comparten sus límites;

se tuvo en cuenta que las dos ciudades son capitales que presentan el mayor porcentaje de ocupación y más visitadas por el turista.

Figura 4.5: Costa Atlántica



Fuente: elaboración propia.

Cartagena es considerada una ciudad fantástica que guarda secretos en sus construcciones, murallas, caminos de piedra, museos y sus exposiciones de arte de todas las épocas, de ciencias naturales y tecnología. Sus playas y el mar que la rodea inspiran romanticismo e invitan a los turistas a explorar una ciudad generosa y radiante, que ofrece un espacio para interactuar con la naturaleza y conocer la cultura, las costumbres, las memorias y los testimonios de un pueblo que lleva el sabor del Caribe en sus relatos.

Barranquilla conocida como La Puerta de Oro de Colombia, es una de las principales capitales de la Costa Atlántica donde se encuentra el principal puerto del país. Posee una deslumbrante belleza arquitectónica, rodeadas de paisajes naturales, la espontaneidad y alegría de la gente del Caribe la hacen un destino ideal para disfrutar la placidez de sus playas y su riqueza cultural.

Con la finalidad de delimitar la Costa Pacífica para el presente estudio, se definieron las ciudades Cali, Popayán y Pasto, capitales de los departamentos

del Valle del Cauca, Cauca y Nariño, teniendo en cuenta que son paso obligatorio a la capital de Colombia y al puerto de Buenaventura, además importantes en el comercio y en sus atractivos turísticos (ver figura 4.6).

Figura 4.6: Costa Pacífica



Fuente: elaboración propia.

Cali es una ciudad cuya localización está en un punto estratégico ya que se conecta con el puerto de Buenaventura sobre el litoral Pacífico y al noreste con el centro industrial de Yumbo. Es uno de los principales centros económicos e industriales del país y el principal centro urbano, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano.

Cali se distingue en Colombia como capital de la “rumba”, la fiesta callejera, el baile y la salsa. Es una ciudad de grandes espacios para el turismo y la recreación, los sitios de valor histórico y espacios para la diversión diurna y nocturna que hacen de ella una meca del turismo.

Popayán es una ciudad reconocida gracias a su legado histórico, político, social y cultural. Llamada la Ciudad Blanca, es una de las ciudades más antiguas y mejor conservadas de América, lo que se puede apreciar en su arquitectura y tradiciones religiosas. Guarda raíces históricas de la población afrodescendiente, sus grandes construcciones del sector histórico fueron levantadas por mano de obra de esclavos.

Es el único lugar de Latinoamérica declarado Ciudad de la Gastronomía de la Unesco, gracias a la oferta de su cocina local, allí se realiza anualmente en el mes de agosto el Festival Gastronómico Internacional de Popayán. Son conocidas sus procesiones de Semana Santa y fueron declaradas por la Unesco como Obra Maestra del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad.

San Juan de Pasto es la capital del departamento de Nariño, ubicado al sur de Colombia y parte de la frontera con Ecuador. Se ha conocido históricamente, como el punto de encuentro y cruce de caminos de diferentes pueblos y colonias, la ciudad ofrece a los visitantes la riqueza artística de sus museos e iglesias, es el centro administrativo, cultural y religioso de la región desde la época de la colonia.

Se celebra cada año “El Carnaval de Negros y Blancos”, declarado en el 2002 Patrimonio Cultural de la Nación. En el sector rural se destaca como parte del paisaje natural, “El Lago de La Cocha”, los 21 pueblitos que circundan la ciudad, en estos lugares se puede disfrutar también de la gastronomía, la pesca deportiva y los paseos en lancha. Es el resultado de un proceso social que se remonta a los habitantes del valle de Atures, con una visión integradora de la naturaleza, el hábitat, la economía y la vida espiritual.

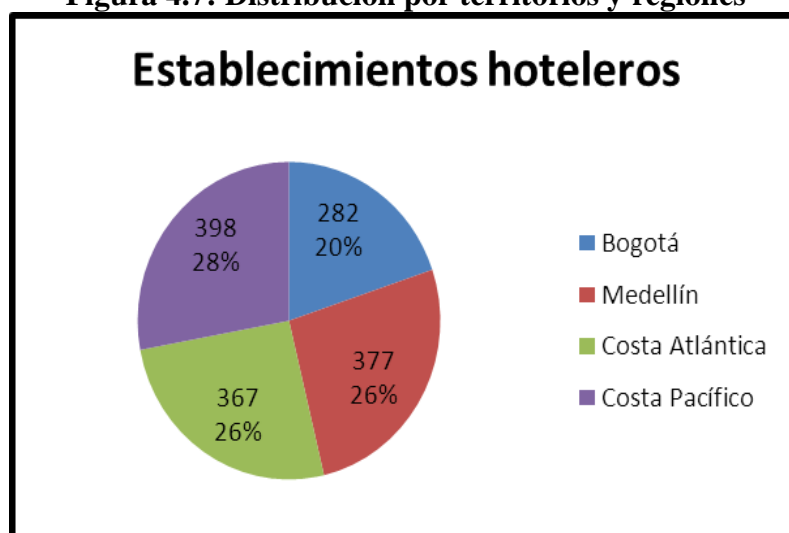
La determinación de estos cuatro territorios geográficos es se hace con base en los planteamientos teóricos y empíricos realizados en los capítulos anteriores y las variables identificadas para el estudio.

Muestra del estudio.

Teniendo en cuenta el tamaño de la población objeto de estudio, el tamaño de la muestra que estadísticamente se obtenía y los costos altos que demanda la investigación por tratarse de varias regiones de Colombia y a cargos directivos, se determinó el muestreo por conveniencia⁴² (Creswell, 2009) que permite reducir los costos y la recolección de datos.

En la figura 4.7 se puede apreciar la participación de cada una de las regiones y el número de establecimientos hoteleros que poseen. En el caso de la costa pacífico se presenta el mayor porcentaje debido a que se incluyen ciudades que son paso obligatorio a la capital de Colombia y al puerto de Buenaventura.

Figura 4.7: Distribución por territorios y regiones



Fuente: elaboración propia a partir del DANE (2013).

Teniendo en cuenta la base de datos empleada y el objetivo planteado, para efectos de esta investigación se seleccionaron 134 establecimientos hoteleros que se encuentran funcionando legalmente entre los años 2012 y 2013 localizados en cuatro regiones hoteleras representativas en Colombia: Bogotá, Medellín, Costa Atlántica y Costa Pacífico.

⁴²Procedimiento de muestreo cuantitativo en el que el investigador selecciona a los participantes, ya que están dispuestos y disponibles para ser estudiado.

En los territorios delimitados se encuentran hoteles de todas las clasificaciones como son Hoteles de Lujo, Hoteles Boutiques, Hoteles Express, Hoteles de primera y Hoteles económicos de diferentes tamaños que presentan porcentajes de ocupación y niveles de desempeño representativos a nivel nacional (Ver tabla 4.2).

Tabla 4.2: Indicadores de desempeño por región y territorios en Colombia

Región	% ocupación⁴³	Ingresos (miles de pesos)	Habitaciones disponibles⁴⁴
Bogotá	52,1	50.386.840	14.442
Medellín	53,6	14.045.968	7.120
Costa Atlántica	56,6	34.092.883	11.710
Costa Pacífica	44,1	11.629.142	7.696

Fuente: Elaboración propia a partir del DANE (2013).

4.1.2 Variables para el análisis

Para la realización del presente estudio se identificaron variables dependientes, independientes y de control. En concreto, la variable dependiente es la competitividad de las empresas hoteleras. Como variables explicativas de interés para el estudio son el sentimiento de pertenencia a clúster, la implantación de prácticas para la innovación y la localización geográfica del establecimiento en Colombia. Como variables de control se han incluido el tamaño del hotel y su estrategia de cobertura de mercado, puesto que pueden afectar a la capacidad para competir en la industria hotelera en Colombia, tal como se ha visto en los capítulos anteriores. A continuación se detallan dichas variables y su contenido.

⁴³ Porcentaje de ocupación hotelera, que se obtiene al dividir el número de habitaciones vendidas entre el número de habitaciones disponibles por 100.

Ingresos: Ingresos obtenidos por el arrendamiento de habitaciones a huéspedes, mediante la aplicación de la tarifa, una vez realizados los descuentos.

⁴⁴ Número mensual de habitaciones que pueden ser utilizadas por los huéspedes. Potencialmente, es factible que cada habitación esté disponible, para ser ocupada, todos los días del mes; por tanto, una habitación tiene por sí sola, una disponibilidad de ocupación de 30 veces al mes.

4.1.2.1 Variable dependiente: competitividad

Las variables dependientes son aquellas que su comportamiento se ven afectadas por variables independientes y sus resultados están dados por la influencia recibida. La variable dependiente en el presente estudio del sector hotelero es la competitividad de la unidad “establecimiento hotelero”.

El término competitividad suele ser un factor relativo en términos de que es el resultado de una capacidad superior para competir respecto a la competencia (Crouch y Ritchie, 1999). Según dichos autores, en el ámbito del sector turístico, dicha capacidad superior para competir o competitividad debe llevar a una mayor eficacia y eficiencia que los competidores en la prestación del servicio turístico. Para Ketels (2006). Por tanto, esta variable debe medirse en términos comparativos respecto a una mejor o peor situación que la competencia.

Esta forma de medición en términos relativos se basa fuertemente en la tradición de competitividad de Porter (1982) que para Ketels (2006) y para Crouch y Ritchie (1999) es una cuestión multidimensional que engloba aspectos relacionados con el desempeño empresarial. Por ello, se incluyeron en esta variable los 13 ítems de la encuesta recogidos en el epígrafe (3) Variables Operativas y que fueron medidas en una escala de tipo Likert de 1 (=mucho peor que la competencia) a 7 (=mucho mejor que sus competidores), con un punto central neutro con el valor 4 (=igual que sus competidores), según se detalla en la tabla 4.3.

Posteriormente, se realizó un análisis de fiabilidad del instrumento de medida y un análisis factorial exploratorio para evaluar su posible multidimensionalidad, aspecto que será detallado en el capítulo de resultados.

Tabla 4.3: Ítems para la medición de la variable “competitividad”

Respecto a los siguientes indicadores, valore en qué situación se encuentra su empresa comparada con sus principales competidores nacionales, siendo (1) mucho peor que sus competidores; (4) igual que sus competidores ; (7) mucho mejor que sus competidores	
Nombre corto	Ítems de la encuesta
Localización	3.1 En la localización geográfica del establecimiento
Trayectoria	3.2 En la trayectoria, manejo y experiencia que poseo del sector hotelero
Solidez	3.3 En la solidez económica
Ventajas	3.4 En las ventajas comparativas, capacidades y conocimientos del talento humano
Directivos	3.5 En las capacidades, conocimiento y experiencia del equipo directivo
Adaptación	3.6 En la capacidad que tengo de adaptación a los requerimientos de mis clientes
Innovación	3.7 En la implementación de una estructura de procesos continuos de innovación
Alianzas	3.8 En el desarrollo de estrategias conjuntas, alianzas y cooperación con actores del sector
Relaciones	3.9 En el establecimiento y mantenimiento de relaciones con entes gubernamentales y gremiales del sector
Ocupación	3.10 En la tasa de ocupación hotelera del establecimiento
Tarifa	3.11 En la tarifa promedio del hotel
Ingresos	3.12 En los ingresos por alojamiento del hotel
Ingresos Totales	3.13 En los ingresos totales (incluye todos los servicios prestados) del hotel

Fuente: elaboración propia.

4.1.2.2 Variables explicativas

Las variables explicativas son aquellas cuya variación afectan a la variación de la variable dependiente. Por tanto, son las variables explicativas del modelo. Dado que el objetivo del presente trabajo es estudiar el impacto de la localización en un clúster y del grado de implantación de innovaciones sobre la competitividad en el sector hotelero, se identificaron las siguientes variables independientes: localización, implantación de innovaciones y clúster.

Localización.

Esta variable medirá el posible impacto que puede tener la localización en un determinado territorio sobre la competitividad. Esta variable se basa en el diamante de Porter (1990), en el sentido de que la competitividad de las empresas está influenciada por cómo es la configuración de relaciones entre empresas e instituciones en un territorio dado.

Basado en el diamante de Porter (1990), Crouch y Ritchie (1999) van más allá y detallan un marco de investigación para el estudio de un destino turístico. Según estos autores, en la industria turística una fuente relevante de competitividad emerge de los propios recursos del territorio con potencial de explotación turística y las capacidades de dicho territorio para convertir esa potencialidad en una oferta turística.

Según Camisón-Zornoza (2004), dependiendo de cómo las empresas configuren sus propios recursos y capacidades podrán obtener una mayor competitividad que las empresas localizadas en otras zonas. Por tanto, existe una parte del componente “competitividad” que puede estar explicado por aspectos externos a la empresa y que son propios del territorio en que se localiza, mientras otra parte se debe a cómo la empresa implementa internamente su combinación distintiva.

Así, esta variable informará sobre la parte de competitividad del establecimiento que puede ser debida a esos recursos y capacidades propios de cada territorio. Tal como se ha descrito, en Colombia pueden observarse cuatro grandes zonas turísticas: Costa Atlántica, Costa Pacífica, Bogotá y Medellín.

A partir de una variable categórica con estas cuatro categorías, fueron construidas cuatro variables tipo dummy (0/1) dependiendo de la pertenencia a uno de esos cuatro territorios. En la regresión que se realizará para el contraste de hipótesis, se incluirán sólo 3 de estas variables (n-1), para no causar problemas de una matriz identidad con unos en la diagonal y ceros en las otras posiciones, que impediría realizar una estimación de parámetros.

Implantación de innovaciones:

En el sector hotelero las innovaciones de mayor relevancia tienen que ver con la innovación en gestión ó *management innovation* (Nieves y Segarra-Ciprés, 2015). Se define innovación en gestión como la generación o adopción de procesos de gestión, prácticas, estructuras o técnicas que son nuevas para la empresa y que afectan a su desempeño en términos de innovación, productividad y competitividad (Birkinshaw et al., 2008; Volberda et al., 2013; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015). Por lo tanto, se trata esencialmente de nuevas formas de gestionar, de hacer las tareas de gestión.

La probabilidad de que una misma organización implemente múltiples innovaciones de manera simultánea es reducida (Carvalho y Sharkar, 2014). Por lo tanto, es muy probable que cada hotel desarrolle un portafolio o combinación de algunas de ellas dependiendo de sus necesidades y objetivos. Por ello, se identificaron y seleccionaron 14 prácticas de innovación en gestión incluidas en informes técnicos de RedHotech⁴⁵. Dicho informe recogía aquellas prácticas que los gestores hoteleros consideraron como más relevantes para esta industria (ver tabla 4.4).

En nuestro caso, dichos resultados vienen dados por la capacidad para competir, ya que en definitiva, una mayor capacidad de innovación debe redundar en una mayor competitividad. Por ello, se puede afirmar que la implantación de prácticas para la innovación es un paso previo que, en su caso, puede conducir a esa mayor capacidad innovadora y, por lo tanto, a una mayor competitividad. Por consiguiente, esta variable medirá el grado de implantación de diversas prácticas en los establecimientos hoteleros que deben facilitar la innovación.

⁴⁵ Red Tecnológica Hotelera Española (2013), “Plataforma tecnológica del turismo”, disponible en: <http://www.ithotelero.com/proyectos/redhotech-red-tecnologica-hoteler-espanola>. Consultado el 2 de enero de 2014.

Tabla 4.4: Ítems para la medición de la variable “implantación de prácticas para la innovación”

Respecto al listado de innovaciones que se presentan a continuación indique, por favor, las siguientes cuestiones: El nivel de implantación de cada una de ellas en su empresa. Elija un valor entre 1 y 7, donde 1 indica “Grado de implantación nulo”, 4 supone un “Grado de implantación medio” y 7 indica “Grado de implantación muy alto	
Nombre corto	Ítems de la encuesta
DATOS2	2.1 Uso de bases de datos de las mejores prácticas, lecciones y otros conocimientos
PRACTICAS(2)	2.2 Implementación de prácticas de desarrollo de los empleados y una mejor retención de los trabajadores
GRUPOS(2)	2.3 Uso de grupos de trabajo inter-funcionales
TRABAJO(2)	2.4 Diseño de puestos de trabajo que estimulen la cooperación interna
DECISIONES(2)	2.5 Descentralización en la toma de decisiones
RESPONSAB(2)	2.6 Responsabilidades laborales flexibles
COMPETEN(2)	2.7 Desarrollo de competencias nucleares (fortalezas claves del establecimiento que lo diferencian de la competencia)
CALIDAD(2)	2.8 Uso de sistemas de gestión de calidad
PROVEECALIDAD(2)	2.9 Programas de calidad concertados con los proveedores
COLABORACION(2)	2.10 La colaboración con los clientes
INTEGRACION(2)	2.11 Uso de métodos para la integración con proveedores
EXTERNALIZACION(2)	2.12 La externalización de actividades empresariales
SUBCONTRATACION(2)	2.13 Subcontratación de servicios centrales del negocio
TECNOLOGIA(2).	2.14 Efectuar una vigilancia tecnológica (escrutar los avances tecnológicos en el entorno y potencialmente aplicables al establecimiento)

Fuente: elaboración propia.

Esta información se extrajo de los 14 ítems del bloque (2), donde específicamente se preguntaba a los directivos del establecimiento que indicase el grado de implantación de esas prácticas para la innovación, en una escala de tipo Likert de 1 (=grado de implantación nulo) a 7 (=grado de implantación muy alto), con un punto central neutro de 4 (=grado de implantación medio).

Los 14 ítems se detallan en la tabla 4.4 con su denominación corta para una mayor facilidad en el trabajo estadístico. Posteriormente, se realizó un análisis de fiabilidad del instrumento de medida y un análisis factorial exploratorio para evaluar su posible multidimensionalidad, aspecto que será detallado en el capítulo de resultados.

Clúster.

Una de las variables identificadas como variable explicativa para el presente estudio, es el sentimiento pertenencia a un clúster. Siguiendo a Molina-Morales y Martínez-Fernández (2003), el impacto de un clúster sobre el desempeño empresarial no se debe tan sólo al hecho de estar localizado en una localización clústerizada, sino que más bien se debe a una participación activa, a un intercambio entre empresa y clúster.

Por tanto, esta variable se construyó en dos pasos. Primero, se clasificaron los establecimientos teniendo en cuenta su pertenencia a un clúster. Para ello, se calculó el denominado coeficiente de especialización siguiendo a Staber (2001) y Puig et al. (2009), el cual es un cociente de ratios. En el numerador se calcula el ratio de especialización de una zona dividiendo el número total de empleos en el sector turístico en esa zona entre el total del número de empleos en esa zona en cualquier actividad económica. El denominador es ese mismo ratio pero referido al país.

Por tanto, un coeficiente de especialización mayor que uno implicará que en esa zona se concentra una proporción de empleos en la industria turística mayor que la media nacional. Si es menor que uno, entonces la proporción de esa zona es menor que la media nacional. Si bien no existe un ratio crítico, diversos estudios han utilizado un ratio de 1,4, cifra a partir de la cual se considera que en la zona existe un clúster de empresas en un determinado sector de actividad como lo plantean en sus estudios O'Donoghue y Gleave (2004); Puig et al., (2009).

Así se obtuvo que algunas localizaciones tanto en la zona de Costa Atlántica como de Costa Pacífica cumplieran dicha característica, mientras en la zona Bogotá y en la zona Medellín no se encontró ningún área clusterizada. Posteriormente, se utilizó la pregunta incluida en la encuesta en la que se pedía a los directivos de hotel si sentían que su hotel estuviese localizado en un clúster.

Así, finalmente se identificó con un 1 a aquellos que estando en un clúster sentían que estaban localizados en un clúster, mientras que el resto de posibles cruces se computaron como que no pertenecían a un clúster otorgando el valor 0. Tales fueron los casos en que el hotel no estaba en un clúster pero el directivo consideraba que sí lo estaba, o el caso que estando en un clúster el directivo sentía no pertenecer a él.

Diversificación.

En su estrategia de cobertura de mercado en el sector turístico hotelero, los establecimientos tienen dos grandes alternativas a su alcance. O bien especializarse en unos pocos segmentos de mercado tales como el segmento de turismo vacacional, turismo de negocios o corporativo, entre otros. O bien atender un número amplio de segmentos.

Esta variable se determinó por los servicios ofrecidos, en base a la respuesta directa a una pregunta del cuestionario donde se les pedía que indicasen a qué clase de clientes/turistas estaba dirigido el hotel (pregunta 6.5 del cuestionario). Aquellos que atendían 2 o menos segmentos fueron considerados como especializados, otorgando un valor de 0, y aquellos que abastecían más de 2 segmentos fueron considerados diversificados dándole un valor de 1.

De esta forma se controlará el posible impacto que pueda tener la estrategia de cobertura de mercado sobre la competitividad de los establecimientos hoteleros (hipótesis en competencia 5a y 5b). Por ejemplo, los hoteles especializados tienen una alta dependencia del segmento de mercado al que se dirigen y su posible estacionalidad, mientras que los diversificados tienen un menor riesgo

de baja actividad. Sin embargo, ambos deben saber adaptarse a las condiciones cambiantes de sus respectivas demandas, aspecto que será controlado por esta variable.

4.1.2.3 Variable de control

Las variables de control representan un tipo especial de variable explicativa y se identifica con la finalidad de determinar si afecta la relación entre la variable independiente y la variable dependiente.

Tamaño del establecimiento hotelero.

Es la clasificación que tiene por infraestructura y servicios ofrecidos, podemos encontrar establecimientos que incluyen servicios complementarios, también encontramos establecimientos especializados en un mercado específico, otros que ofrecen un servicio diferencial. También se encuentran hoteles grandes que pertenecen a una cadena internacional o nacional, puede ser mediano o puede ser un hotel pequeño.

Como indicador proxy del tamaño del establecimiento se utilizó el número de habitaciones puesto que otras variables como el número de empleados son más flexibles en su ajuste al nivel de actividad. En cambio, el número de habitaciones de un hotel permanece relativamente invariante y es una declaración del nivel de actividad esperado por los propietarios del hotel. Sería el equivalente al activo fijo representado por los medios productivos en una industria manufacturera.

Para facilitar su análisis, se categorizaron en cuatro tamaños diferentes igualmente equilibrados en número de hoteles de la muestra, otorgándose valores números ordenados crecientemente de 1 a 4. Así, se categorizaron en hoteles con hasta 30 habitaciones; de 31 a 50 habitaciones; de 51 a 100 habitaciones; y más de 100 habitaciones.

4.1.3 Cuestionario

Teniendo claridad acerca de las variables que se quieren medir, como resultado de la revisión de la literatura de los constructos que determinan la presente investigación se realizó el diseño de un formulario. El instrumento utilizado para la recogida de la información fue el cuestionario (anexo I), diseñado y estructurado para adecuarlo a las características de los establecimientos hoteleros que conforman la muestra y a los objetivos planteados en la investigación.

En este caso, el cuestionario es utilizado para obtener la información necesaria y evaluar la relación de las variables que se identificaron como resultado de la revisión de la literatura acerca de los constructos planteados en la investigación (Martínez, 2002). Para el diseño se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Fácil de diligenciar, no muy largo y con preguntas agrupadas por tema y numeradas dentro de cada uno de ellos.
- Preguntas claras, sencillas, comprensibles y concretas, evitando las preguntas ambiguas y confusas que requieran conocimientos especializados.
- Preguntas que no inducen al participante a responder de determinada manera, sino las que permiten varios tipos de respuesta. Con la finalidad de facilitar las respuestas se utilizaron preferentemente preguntas cerradas o semiabiertas.

El formulario diseñado sigue una estructura conformada por 6 apartados:

1. Datos de identificación del establecimiento: Esta sección permite obtener información, sobre las características socioculturales del entrevistado, la actividad que desarrolla en el ámbito de la empresa y percepción sobre la situación actual. Se utilizaron preguntas cerradas y abiertas, como razón social, localización y teléfono del establecimiento, nombre y cargo del entrevistado, profesión, nivel de estudios y trayectoria.

2. Procesos de innovación: Se pretende conocer las apreciaciones de los encuestados sobre la importancia y el grado de implementación de los procesos de innovación, nuevos métodos de trabajo, actividades que se generan en la prestación del servicio.

Para la determinar el grado de importancia de los procesos se diseñó una escala, conformada por 14 items, elaborada con base en las investigaciones del tema y que permiten medir esta variable. La escala tipo Likert, está compuesta de 7 puntos con los cuales el encuestado evalúa la influencia de los factores a medir entre valores comprendidos del 1 al 7 (donde 1 indica “ninguna importancia” y 7 “totalmente de acuerdo”).

Se utilizó también para determinar el grado de implementación de los procesos una escala, conformada por 14 items, elaborada con base en las investigaciones del tema y que permiten medir esta variable. La escala tipo Likert, está compuesta de 7 puntos con los cuales el encuestado evalúa la influencia de los factores a medir entre valores comprendidos del 1 al 7 (donde 1 indica “grado de implementación nulo” y 7 “grado de implementación muy alto”).

3. Variables Operativas: Se pretende comparar las variables operativas utilizadas por el establecimiento con relación a sus competidores y a los factores determinantes de la competitividad que permiten ventajas y beneficios en un entorno.

Para la determinar la situación en que se encuentra el establecimiento comparada con sus competidores se ha utilizado una escala, conformada por 13 items, elaborada con base en las investigaciones del tema y que permiten medir esta variable. La escala tipo Likert, está compuesta de 7 puntos con los cuales el encuestado evalúa la influencia de los factores a medir entre valores comprendidos del 1 al 7 (donde 1 indica “mucho peor que sus competidores” y 7 “mucho mejor que sus competidores”).

4. Estrategias y Acciones Públicas: Se pretende conocer las apreciaciones de los encuestados sobre la importancia de las estrategias y acciones públicas en un entorno territorial, las redes de empresas y los vínculos que existen entre los diferentes actores, públicos y privados.

Para la determinar la opinión de los encuestados acerca de la implementación de estrategias y acciones públicas en un territorio se ha utilizado una escala, conformada por 11 ítems, elaborada con base en las investigaciones del tema y que permiten medir esta variable. La escala tipo Likert, está compuesta de 7 puntos con los cuales el encuestado evalúa la influencia de los factores a medir entre valores comprendidos del 1 al 7 (donde 1 indica “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo”).

5. Itinerario innovador: La finalidad es indicar el orden en que se deben introducir 5 tipos de innovación en el establecimiento de acuerdo a las necesidades de la investigación. Para medir la innovación se tomó como base, el estudio desarrollado por Camisón-Zornoza y Villar (2010b) y cuenta los parámetros definidos en el Manual de Oslo (OCDE, 2005), como la aplicación de nuevos métodos organizativos en las prácticas de negocio, la organización del lugar de trabajo o las relaciones con agentes externos.
6. Actividad del establecimiento: La finalidad es comparar los resultados de los establecimientos hoteleros, se tuvieron en cuenta las principales características del establecimiento como tipo de hotel, tamaño, infraestructura, tiempo de constitución, tipos de clientes, número de trabajadores y etapa generacional que se puedan utilizar para determinan el desempeño organizativo en el sector.

4.1.4 Trabajo de campo

Las escalas utilizadas en el presente estudio cuentan con la validez⁴⁶ y confiabilidad requeridas para llevar a cabo la medición de cada una de las

⁴⁶ La validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir y es determinar cuantitativamente o cualitativamente un dato (Sampieri et al., 2008).

variables determinadas. Una vez se ha diseñado el instrumento y procedimiento de recolección de datos, antes de aplicarlo es conveniente hacer una prueba, con la finalidad de confirmar su validez (Balestrini, 1997).

Así, se procedió a realizar una prueba previa en 10 establecimientos hoteleros, que permitió modificar el lenguaje y subsanar algunas deficiencias. Una vez se realizó la prueba del cuestionario y se modificaron las deficiencias encontradas, se procedió a la recopilación de la información, mediante la visita de los encuestadores previamente capacitados, a los 134 establecimientos seleccionados en los meses de marzo y abril de 2014.

Tabla 4.5: Ficha técnica de la investigación

Ámbito: Colombia
Población: 1.424 establecimientos hoteleros que se encontraban a la fecha registrados en las estadísticas del DANE “Departamento Administrativo Nacional de Estadística”, en los cuatro territorios seleccionados
Tamaño de la muestra: El cuestionario fue remitido y contestado totalmente por 134 establecimientos hoteleros
Margen de error de la muestra: El 8,06% con un nivel de confianza de 95% en el caso más desfavorable en que $p=q=0,5$
Fechas: Durante los meses de marzo y abril de 2014
Método de recolección: Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario de 55 preguntas semi-cerradas. Este se le entregó personalmente en una visita realizada a cada uno de los establecimientos, acompañado de una carta de presentación y explicación de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

Los cuestionarios fueron entregados acompañados de una carta (anexo I), donde se presentaba quien realizaba la investigación, los objetivos, alcances y el interés. Se diligenciaron 134 cuestionarios de forma personalizada, con un nivel de confianza del 95%, el cual arroja un margen de error del 8,06%, el cual está dentro del rango máximo deseable en Ciencias Sociales de un 10% (ver tabla 4.5).

Partiendo de que la muestra es la parte o fracción representativa de un conjunto de la población objetivo. Esta muestra se calcula utilizando la siguiente fórmula matemática cuando la población es finita:

La confiabilidad es la consistencia que produce un instrumento en los resultados obtenidos.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * P * Q}{e^2}$$

Donde:

Z: es el nivel de confianza

P: población a favor

Q: Población en contra

e: error de la estimación

n: tamaño de la muestra

La tabla 4.6 muestra la representatividad geográfica de la muestra final de 134 cuestionarios recibidos. Dado que el estadístico Chi cuadrado de las diferencias entre valores esperados (población) y observados (muestra) toma el valor 0,105 y es inferior al límite marcado por el Chi-cuadrado de tres grados de libertad (7,81), se puede afirmar que las diferencias no son significativas a un nivel alfa de 0,05. Por lo tanto, se puede afirmar que la muestra es representativa geográficamente de la población objeto de estudio.

Tabla 4.6: Representatividad muestral

Región	% Muestra	% Población 2013	Estadístico Chi-cuadrado
Bogotá	23,9%	19,8%	0,008
Medellín	17,2%	26,5%	0,033
Costa Atlántica	19,4%	25,8%	0,016
Costa Pacífica	39,6%	27,9%	0,048
Suma del estadístico Chi-cuadrado:			0,105
Límite estadístico Chi-cuadrado con 3 grados de libertad			7,81

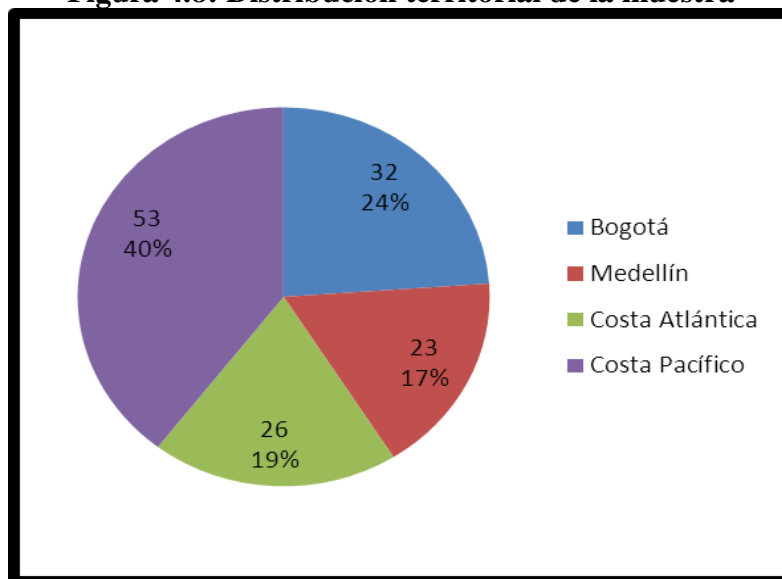
Fuente: elaboración propia a partir del DANE (2013).

4.2 Análisis descriptivo

Con la finalidad de lograr una mejor explicación de la relación entre las variables objeto de estudio, a continuación se detallan los valores descriptivos de dichas variables, se analiza la estructura subyacente de dimensiones en las variables de implantación de innovaciones y de competitividad, así como también se evalúa la posible existencia de asociaciones entre variables que deben ser independientes para poder aplicar un modelo de regresión multivariante por mínimos cuadrados ordinarios.

El análisis descriptivo informa sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta (Lama, 2004). Para la realización del mismo se hará la exploración, ordenación y presentación de los datos en tablas y gráficos, así como algunos cálculos estadísticos que permitan resumir la información y su comparación.

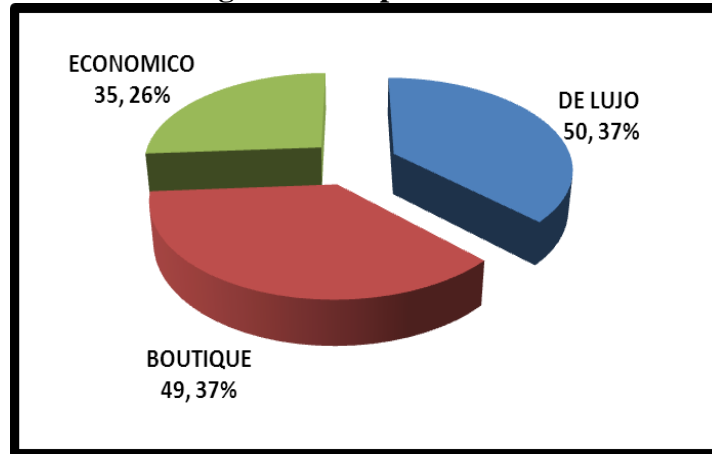
Figura 4.8: Distribución territorial de la muestra



Fuente: elaboración propia.

Los 134 cuestionarios fueron aplicados en las cuatro regiones colombianas seleccionadas así: 26 (19,4%) en la Costa Atlántica, 23 (17,2%) en Medellín, 32 (23,8%) en Bogotá y 53 (39%) en el Pacífico Colombiano (ver figura 4.8).

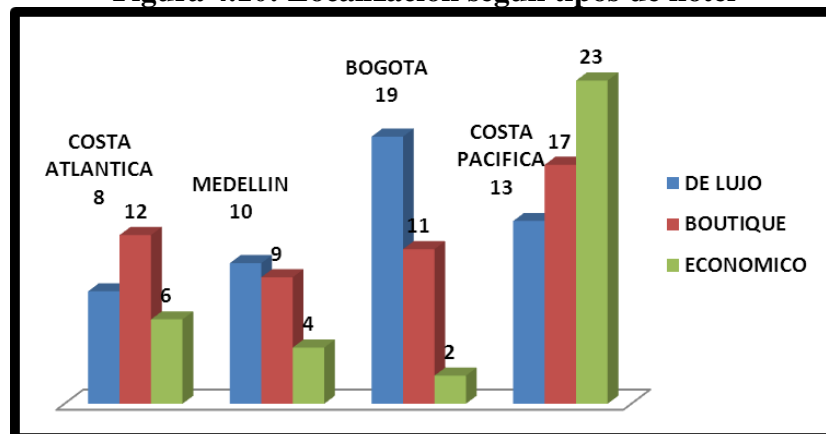
Figura 4.9: Tipos de hotel



Fuente: elaboración propia.

Una variable ampliamente utilizada para clasificar los establecimientos hoteleros es el tipo de establecimiento, que se determina con base en los servicios ofrecidos y valores agregados. En la figura 4.9 se puede apreciar que el 74% de los hoteles encuestados son de lujo o boutique o sea son 99 establecimientos y el 26% restante son establecimientos económicos que equivale a 35 establecimientos del total encuestado.

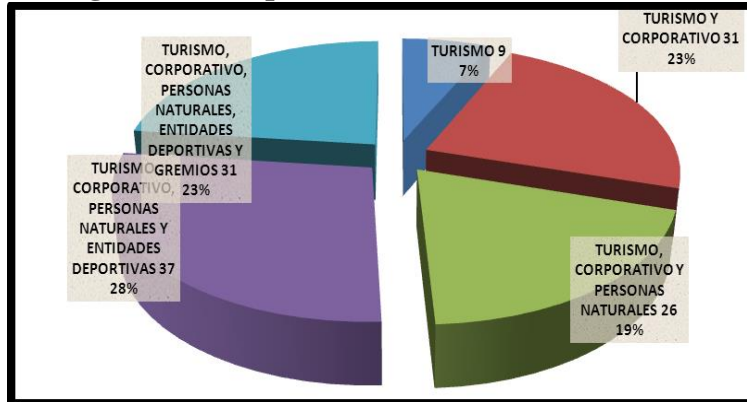
Figura 4.10: Localización según tipos de hotel



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la clasificación de los establecimientos hoteleros, como se aprecia en la tabla 4.10, en Bogotá se encuentran el mayor número de establecimientos de lujo y en la Costa Pacífica se encuentran el mayor número de establecimientos económicos, mientras que el mayor número de establecimientos económicos se encuentran en Bogotá y en Medellín.

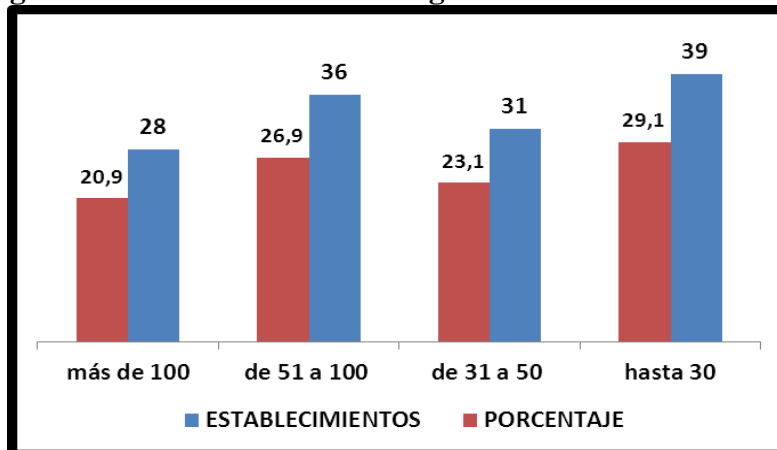
Figura 4.11: Tipo de cliente del establecimiento



Fuente: elaboración propia.

Una variable estudiada es el tipo de cliente que frecuenta los establecimientos hoteleros, v muy relacionada con el tamaño del hotel ya que depende del mismo la cantidad de personas que puedan alojar en un mismo momento. En la figura 4.11 podemos observar que 66 hoteles que equivalen al 49% de la muestra prestan sus servicios a clientes turísticos y corporativos, en el caso de los 68 hoteles restantes equivalentes al 47% del total de la muestra prestan sus servicios adicionalmente a entidades deportivos o gremios lo cual puede indicar a primera vista que tienen una infraestructura que soporta las necesidades de esta clase de cliente.

Figura 4.12: Tamaño del hotel según número de habitaciones



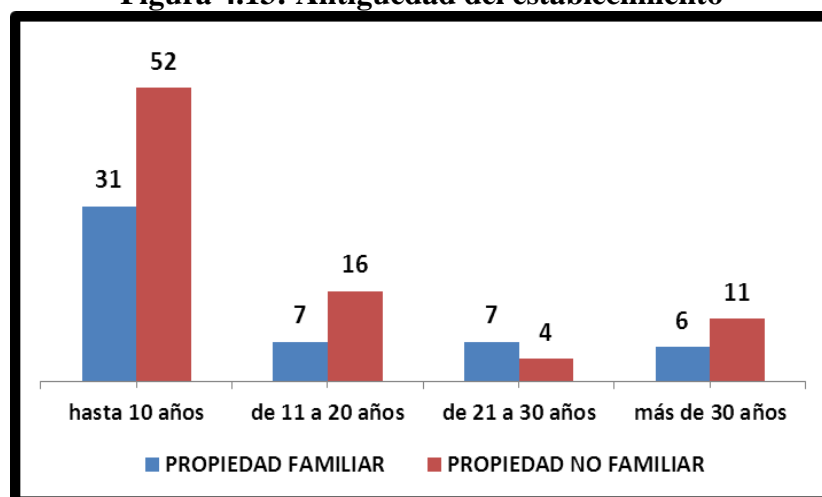
Fuente: elaboración propia.

Una de las variables utilizadas para clasificar los establecimientos hoteleros por su tamaño es el número de habitaciones y permite de manera rápida obtener información de las características de la muestra. En la figura 4.12 podemos

observar que la distribución de la muestra utilizada es equitativa con relación al tamaño.

Para el presente estudio se tuvieron en cuenta los establecimientos hoteleros con un número de habitaciones no mayor a 30, los de 31 a 50 habitaciones, de 51 a 100 habitaciones y los que tienen más de 100 habitaciones seleccionando muestras superiores a 25 establecimientos por tamaño de establecimiento hotelero, un promedio mayor al 20% del porcentaje por tamaño de establecimiento.

Figura 4.13: Antigüedad del establecimiento



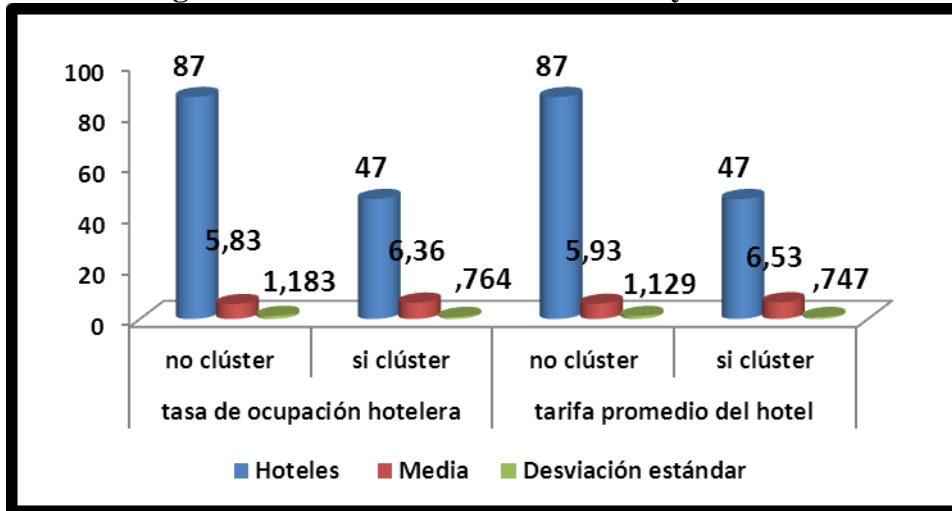
Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta la antigüedad de los establecimientos hoteleros en el sector (ver figura 4.13), se aprecia que 83 establecimientos equivalente al 61% de la muestra están constituidos dentro de los últimos 10 años, 23 establecimientos equivalente al 17% fueron constituidos entre los últimos 11 a 20 años permitiendo a su vez conocer el comportamiento de los mismos de acuerdo a sus propietarios.

En la variable tasa de ocupación hotelera, teniendo en cuenta el cálculo de la media (ver figura 4.14), se expresa que los hoteles que sienten pertenecer a un clúster, tienen tasas de ocupaciones ligeramente mejores que las tasas de los establecimientos que no pertenecen al clúster, de igual forma se expresa de la variable tarifa promedio del hotel los establecimientos que pertenecen a un

clúster tienen una tarifa promedio ligeramente superior a los establecimientos que no se encuentran en el clúster.

Figura 4.14: Localización en el clúster y resultado



Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, se desconoce si la diferencia de medias que se presenta se debe al azar. Por esta razón se hace el contraste de diferencia de medias en la tasa de ocupación hotelera, el cual se acompaña previamente de la prueba de Levene sobre la homogeneidad de varianzas entre los grupos analizados.

Se observa que el nivel de significación de la prueba de Levene es de 0,086 superior a 0,05, razón por la cual se acepta la igualdad de varianzas entre grupos y se evalúa el valor superior de la igualdad de medias que es 0,06 en este caso también mayor de 0,05, por lo tanto se acepta que la media es igual entre los grupos comparados (ver tabla 4.7).

En el caso del contraste de medias en la tarifa promedio del hotel se observa que el nivel de significación es de 0,047 inferior a 0,05, razón por la cual se rechaza la igualdad de varianzas y se evalúa el valor inferior de la igualdad de medias que es 0,00, en este caso se rechaza la hipótesis de que las medias son iguales entre los grupos comparados por lo tanto la media entre los dos grupos es significativamente diferente (ver tabla 4.7).

Tabla 4.7: Prueba de muestras independientes para sentimiento clúster

		Prueba de Levene de homogeneidad de varianzas			Prueba t para la igualdad de medias	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
tasa de ocupación hotelera	Se asumen varianzas iguales	2,991	0,086	-2,793	132	0,006
	No se asumen varianzas iguales			-3,163	127,733	0,002
tarifa promedio del hotel	Se asumen varianzas iguales	4,017	0,047	-3,279	132	0,001
	No se asumen varianzas iguales			-3,689	126,481	0,000

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta

4.3 Especificación de dimensiones en las variables implantación de innovaciones y competitividad

El objetivo del presente epígrafe es detectar las dimensiones subyacentes entre los ítems usados para medir el grado de implantación de innovaciones y los ítems usados para medir la competitividad. Se trata de detectar los factores subyacentes y sus dimensiones. Además de la variable independiente de interés conocer si existen posibles asociaciones entre variables supuestamente independientes de manera que se pueda posteriormente tomar una decisión sobre el método estadístico a emplear para el análisis de los datos y contraste de hipótesis.

4.3.1 Factores de implantación de prácticas para la innovación

Considerando que la implantación de prácticas de innovación influye en la competitividad del sector hotelero, se construyeron 5 factores que agrupaban la correlación entre varias variables: integración, flexibilidad, colaboración externa, desarrollo organizativo y coordinación. Previamente a la construcción de los factores, se realizó un análisis de casos perdidos en todas variables.

En el caso de las variables relativas a la implantación de prácticas para la innovación, se observó que únicamente había 2 valores perdidos en la variable Practica2. Para corregirlo se utilizó la técnica de ordenar el archivo de datos con base a un ítem de dicha escala de implantación que no tuviese valores perdidos y que tuviese una alta correlación con la variable Practica2.

Se observó que Practicas2 tenía una significativa correlación con Proveecalidad2 (correlación inter-ítem de 0,64). Por tanto, se ordenó el archivo de datos con base a Proveecalidad2 y se aplicó la técnica de recuperación de valores perdidos con base a la interpolación lineal en el punto (encuestas 121 y 124). Fruto de la técnica se estimó que los valores para la variable Practicas2 eran un 7 en ambos casos, ya los casos cercanos en el archivo ordenado también habían indicado un 7 en dicha variable.

El proceso de depuración y agrupación de las variables, se realizó a partir de resultados de de SPSS en análisis factorial, siendo este una técnica estadística multivariante (López, 2006) que permite conocer las interrelaciones de las variables, reducirlas en un número menor de dimensiones y obtener factores que explican dichas interrelaciones.

4.3.1.1 Análisis de fiabilidad del instrumento prácticas de innovación

Inicialmente se evaluó el grado de fiabilidad del instrumento de medida “implantación de prácticas para la innovación”, mediante la estimación del Alpha de Cronbach como herramienta de selección e integración de las variables, su ventaja es que permite medir el grado de mejora de una variable si se excluye otra variable y el indicador de Kaiser-Meyer-Olkin llamado índice KMO.

El índice de KMO mide la correlación entre dos variables de tal forma que si las variables comparten factores comunes, los coeficientes de correlación parcial deben ser pequeños y los valores de la diagonal de la matriz deben ser elevados. Se interpreta con un rango de 0 a 1 y considerando como adecuado un valor igual o superior a 0,7 que significa una interrelación entre los factores (Hair, et al, 1999).

El alpha de Cronbach es igual a la varianza compartida dividida por la varianza total. Se interpreta con un rango entre 0 y 1, se tienen en cuenta valores no inferiores a 0,8 garantizando así que el error típico de la medición no es muy alto.

Se evaluó también el coeficiente de correlación intraclase mediante la técnica denominada “modelo paralelo”, esta técnica contrasta una hipótesis nula en la que los ítems no están relacionados y lo compara con los valores observados. Bajo una distribución de Chi-cuadrado, se contrasta dicha hipótesis nula y en este caso se rechaza por lo que se puede aceptar que los ítems considerados están interrelacionados (ver tabla 4.8), esta prueba es significativa en el nivel

0.05 e indica si existe o no una relación entre las variables, pero no indica el grado o el tipo de relación.

Tabla 4.8: Análisis de fiabilidad implantación prácticas para la innovación

Chi-cuadrado	699,784
Grados de libertad	103
Significación	0,000
Alfa de Cronbach	0,820
Indice de KMO de Kaiser-Meyer-Olkin	0,568
Varianza real compartida	0,247
Error de la varianza	0,854

Fuente: elaboración propia.

El Alfa de Cronbach es de 0,80, lo cual es un valor considerado como muy bueno, cuanto más se aproxime el resultado a 1, mayor es la fiabilidad de la escala de medida, en determinados contextos se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. La prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que contrasta la adecuación muestral de los ítems considerados, siendo de 0,56 (ver tabla 4.8).

Aunque modesto, a la vista de la limitación en el tamaño de la muestra se puede aceptar que el instrumento de medida es confiable. De acuerdo a la tabla 5.1 los datos de la varianza real compartida por los ítems (0,24) y el error de la varianza (0,85) hacen sospechar que no se trata de una escala unidimensional, sino que pueden existir diversos factores. Por ello, se realiza un análisis factorial mediante el método de componentes principales, que es el indicado para explorar una estructura subyacente de factores.

4.3.1.2 Análisis factorial mediante ACP

Es considerada una técnica compuesta de un conjunto de métodos estadísticos multivariados de interdependencia que se utiliza para identificar una estructura de factores subyacentes a un conjunto amplio de datos. Hace referencia tanto al conjunto de técnicas estadísticas, como al método único de interdependencia, que se utiliza con la finalidad de reducir un gran número de indicadores en un

número inferior de variables, agrupando las que comparten características homogéneas, se correlacionan mucho entre sí y retienen la máxima información que es común entre todas (Khan, 2006).

Es un método analítico de condensación de la varianza total. La varianza total tiene tres elementos que son la varianza común “comunalidades”⁴⁷, la varianza específica⁴⁸ y la varianza del error⁴⁹ (Khan, 2006) y consta de 4 fases: el cálculo de una matriz que expresa la variabilidad conjunta de todas las variables, la extracción del número óptimo de factores, la rotación de la solución para facilitar su interpretación y la estimación de las puntuaciones de los sujetos en las nuevas dimensiones.

En el presente estudio, se utilizó el método de componentes principales que explica la mayor cantidad de varianza posible en los datos observados, analiza la varianza total asociada a las variables, incluyendo la varianza específica y la varianza de error. La razón para seleccionar este método de análisis, en lugar del método de ejes principales radica en que ejes principales solo contempla la varianza que las variables tienen en común, excluye la varianza específica y la atribuye al valor de la media (Tabachnick y Fidell, 2001).

Mientras que el análisis de componentes principales permite retener la varianza compartida por todos los elementos, junto con la porción de la varianza compartida por todos los elementos y permite perder la menor cantidad de información posible, por lo tanto los nuevos factores serán una combinación lineal de las variables originales e independientes entre sí (Gil-Monte, 2002).

De acuerdo a las razones expuestas, en la tabla 4.9 se observan las comunales extraídas de dicho análisis de componentes principales sobre los 14 ítems de la escala “implantación de prácticas para la innovación”. La comunalidad expresa la cantidad de varianza de cada ítem, compartida por el conjunto de ítems contenidos en el análisis.

⁴⁷ Proporción de varianza que es compartida por todas las variables.

⁴⁸ Porcentaje de varianza particular de cada variable.

⁴⁹ Porcentaje de varianza no explicada.

Por tanto, sería la hipotética contribución de ese ítem a los factores que se obtuviesen. Si un ítem contribuye poco, es susceptible de ser eliminado puesto que indicaría que no comparte información con el resto de variables, independientemente del número de factores extraídos. En la primera interpretación se analiza la tabla de comunalidades, indica la proporción de varianza de cada variable explicada por el conjunto de factores comunes, donde a mayor sea la cantidad de comunalidades cercanas a 1, mejor será la calidad de ajuste del modelo.

Tabla 4.9: Comunalidades iniciales escala implantación de prácticas para la innovación

	INICIAL	EXTRACCIÓN
DATOS2	1,000	0,583
PRACTICAS2	1,000	0,756
GRUPOS2	1,000	0,664
TRABAJO2	1,000	0,669
DECISIONES2	1,000	0,807
RESPONSAB2	1,000	0,768
COMPETEN2	1,000	0,539
CALIDAD2	1,000	0,624
PROVEECALIDAD2	1,000	0,732
COLABORACION2	1,000	0,765
INTEGRACION2	1,000	0,726
EXTERNALIZACION2	1,000	0,819
SUBCONTRATACION2	1,000	0,600
TECNOLOGIA2	1,000	0,812

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: elaboración propia.

Se observa que *competen2* tiene una comunalidad extraída de 0,539 y *Datos2* de 0,583, en este caso ambos pueden ser eliminados por compartir poca información respecto al resto. Por precaución se hará de uno en uno en varias tiradas y se irá afinando hasta obtener comunalidades mayores o iguales a 0,6.

Si se analiza qué expresan dichas variables, en el caso de *competen2* recoge información sobre si se han implantado innovaciones en el desarrollo de competencias nucleares, siendo la existencia de competencias nucleares un requisito previo de la competitividad. *Competen2* aparece con cargas pequeñas

muy repartidas entre factores, lo que señala que aporta información diferente al conjunto de ítems aquí contemplados. Por lo tanto, puede ser considerado por separado en una regresión y no como un factor incluido aquí.

En cuanto a datos2, recoge información de implantación de innovaciones en el uso de bases de datos de mejores prácticas, lecciones y otros conocimientos y significa teniendo en cuenta todas las variables el 58,3% es común al resto de variables. Dicha variable correlaciona altamente con tecnologia2, que recoge el efecto de la implantación de innovaciones de vigilancia tecnológica.

Por lo tanto, puede decirse que ambas variables recogerían información muy similar, teniendo en cuenta que tanto datos2 como tecnologia2 se ubican con cargas altas en el mismo componente. Por consiguiente, se decide excluir competen2 e incluirlo por separado en la regresión teniendo en cuenta que recoge información independiente del resto de variables. En el caso de datos2 el efecto ya estaría recogido por tecnologia2.

En la varianza total explicada (tabla 4.10), se observa que el método extrae 5 componentes, con valores propios superiores a 1 (Kaiser, 1960), que representan el 70,46% de la varianza de los 14 ítems inicialmente considerados. El método de autovalores⁵⁰ utilizado, suma todos los cuadrados de los pesos factoriales de las variables en un factor y obtiene el autovalor que expresa la magnitud de la varianza explicada por ese factor, si se divide el autovalor de un factor por el número de variables y se multiplica por 100 se obtiene el porcentaje de varianza explicada por el mismo, sin embargo tiende a sobre-extraer un número elevado de componentes (Kahn, 2006).

En la varianza total explicada (tabla 4,10), se observa que el método extrae 5 componentes, con valores propios superiores a 1, que representan el 70,46% de la varianza de los 14 ítems inicialmente considerados (Kaiser, 1960). El

⁵⁰ Es la cantidad de varianza explicada para cada componente principal o suma de los cuadrados de los pesos de cualquier columna de la matriz

método de autovalores⁵¹ utilizado, suma todos los cuadrados de los pesos factoriales de las variables en un factor y obtiene el autovalor que expresa la magnitud de la varianza explicada por ese factor, si se divide el autovalor de un factor por el número de variables y se multiplica por 100 se obtiene el porcentaje de varianza explicada por el mismo, sin embargo tiende a sobre-extraer un número elevado de componentes (Kahn, 2006).

Tabla 4.10: Primer análisis de la escala varianza total explicada prácticas para la innovación

COMPONENTES	AUTOVALORES INICIALES			EXTRACCION DE SUMAS DE CARGAS AL CUADRADO		
	TOTAL	% DE VARIANZA	% ACUMULADO	TOTAL	% DE VARIANZA	% ACUMULADO
1	3,995	28,534	28,534	3,995	28,534	28,534
2	1,953	13,947	42,481	1,953	13,947	42,481
3	1,485	10,606	53,088	1,485	10,606	53,088
4	1,334	9,532	62,619	1,334	9,532	62,619
5	1,098	7,842	70,462	1,098	7,842	70,462
6	0,937	6,693	77,155			
7	0,826	5,902	83,057			
8	0,619	4,423	87,480			
9	0,501	3,580	91,060			
10	0,455	3,248	94,308			
11	0,309	2,206	96,515			
12	0,186	1,332	97,846			
13	0,167	1,193	99,039			
14	0,134	0,961	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: elaboración propia.

A continuación se eliminan datos2 y competen2, se realiza una segunda extracción (ver tabla 4.11) y se observa que las comunalidades extraídas de dicho análisis de componentes principales sobre 12 ítems de la escala, están por encima de 0,60.

⁵¹ Es la cantidad de varianza explicada para cada componente principal o suma de los cuadrados de los pesos de cualquier columna de la matriz

Tabla 4.11: Comunalidades segunda extracción escala implantación de prácticas para la innovación

	INICIAL	EXTRACCIÓN
PRACTICAS2	1,000	0,800
GRUPOS2	1,000	0,694
TRABAJO2	1,000	0,693
DECISIONES2	1,000	0,804
RESPONSAB2	1,000	0,860
CALIDAD2	1,000	0,645
PROVEECALIDAD2	1,000	0,771
COLABORACION2	1,000	0,773
INTEGRACION2	1,000	0,723
EXTERNALIZACION2	1,000	0,812
SUBCONTRATACION2	1,000	0,792
TECNOLOGIA2	1,000	0,741

Método de extracción: análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia

Al eliminar datos2 y competen2 teniendo en cuenta, que comparten poca varianza con el resto se incrementa la varianza extraída por los cinco factores con el método de autovalores. Mientras que antes 5 componentes (ver tabla 4.12), explicaban el 70,46% de varianza de los 12 ítems considerados, ahora los mismos 5 componentes explican el 75,80% de la misma, razón por la cual se nota el efecto de haber eliminado dos ítems que comparten poca información con las demás variables en su conjunto.

Luego de extraer los factores iniciales, se procede a probar alguna rotación y decidir si se eligen cuatro o cinco factores, dependiendo de sus aportes. Las rotaciones pueden ser Varimax (Kaiser, 1958) o Oblimin, hacen girar los ejes de referencia hasta alcanzar una posición determinada o sea distribuye la varianza de los primeros factores a los últimos con la finalidad de eliminar las correlaciones negativas, reducir el número de correlaciones de cada ítem en los diversos factores y obtener factores más simples además de significativos.

Tabla 4.12: Segundo análisis de la escala varianza total explicada prácticas para la innovación

COMPONENTES	AUTOVALORES INICIALES			EXTRACCION DE SUMAS DE CARGAS AL CUADRADO		
	TOTAL	% DE VARIANZA	% ACUMULADO	TOTAL	% DE VARIANZA	% ACUMULADO
1	3,609	30,074	30,074	3,609	30,074	30,074
2	1,839	15,327	45,402	1,839	15,327	45,402
3	1,372	11,434	56,836	1,372	11,434	56,836
4	1,204	10,032	66,868	1,204	10,032	66,868
5	1,083	9,025	75,893	1,083	9,025	75,893
6	0,824	6,864	82,756			
7	0,532	4,435	87,191			
8	0,491	4,088	91,280			
9	0,399	3,329	94,608			
10	0,320	2,666	97,274			
11	0,185	1,538	98,812			
12	0,143	1,188	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: elaboración propia.

La rotación Varimax es ortogonal, los valores todos giran en el mismo sentido y consiste en que los ejes se mantengan formando un ángulo de 90°, lo que produce que todo componente sea independiente de los demás y se mantienen perpendiculares entre sí. Facilita la interpretación de los factores al tratar de reducir el número de ítems con altas cargas en cada factor, se interpreta que una solución es ortogonal cuando todas las correlaciones entre los factores son inferiores a 0,32 (Tabachnick y Fidell, 2001).

La rotación Oblimin es oblicua, los valores no forman un ángulo de 90°, permite que los ejes puedan tomar cualquier posición en el espacio factorial, de manera que los hiperplanos se coloquen oblicuos los unos a los otros permitiendo la existencia de correlaciones entre los factores, por lo tanto los componentes no son tan independientes. Implica que será más difícil poner nombres a los factores, aunque a cambio permite compartir más información, se interpreta que una solución es oblicua cuando todas las correlaciones entre los factores son superiores a 0,32 (Gorsuch, 1990).

Para una regresión de este estilo se recomienda una rotación ortogonal que permita tratar de controlar la posible multicolinealidad de las variables independientes en la futura regresión. Debe notarse que las rotaciones no harán que cambie en absoluto el KMO ni las comunalidades extraídas, sólo cambia la forma en que cada ítem se agrega en uno o varios factores, por lo que la elección debe fundamentarse en la explicación lógica de los factores obtenidos.

En la tabla 4.13 se ofrece la información de la extracción de 5 factores originales de implantación de práctica para la innovación. La matriz de componentes original suele ser difícil de interpretar puesto que los factores se ordenan del 1 al 5 en función de que aglutinen la mayor parte de las cargas factoriales.

Tabla 4.13: Matriz de componentes original implantación de prácticas para la innovación

	COMPONENTES				
	1	2	3	4	5
SUBCONTRATACION2	0,695		0,369	-0,347	
TECNOLOGIA2	0,636	-0,369		-0,385	
INTEGRACION2	0,627	-0,410	-0,347		
PROVEECALIDAD2	0,611	0,349	-0,392		
CALIDAD2	0,576		-0,469		
PRACTICAS2	0,527	0,454		0,383	-0,395
COLABORACION2	0,517	0,469	-0,361	-0,393	
TRABAJO2	0,496	-0,338		0,475	
GRUPOS2		0,670		-0,372	
RESPONSAB2	0,562		0,618		
EXTERNALIZACION2	0,561				0,671
DECISIONES2	0,353	0,449	0,355	0,362	0,470

Método de extracción: Análisis de componentes principales a 5 componentes extraídos.

Fuente: elaboración propia.

Por ello, en el factor 1 suelen recaer un elevado número de ítems con altas cargas factoriales que van disminuyendo en número de ítems a medida que se avanza hacia el último factor. Resulta complicado por tanto determinar qué representa cada factor, por lo que no resulta especialmente útil a la hora de determinar diferentes dimensiones de la escala.

En la tabla 4.14 y tabla 4.15 se observa la información de la extracción de los 5 factores con una rotación varimax y con una rotación oblimin. La carga factorial representa la correlación entre la variable y el factor, el cuadrado de la carga representa la proporción de varianza total de la variable con que cuenta el factor. Las cargas factoriales menores de 0,3 están en el nivel mínimo y las sobre 0,5, están en un nivel significativo (Thompson, 2004).

Cuando una carga es de 0,3, explica el 10%; si una carga es de 0,5, quiere decir que el 25% de la varianza que se atribuye al factor, por esta razón se han eliminado los valores de las cargas factoriales menores que 0,3 en valor absoluto por simplicidad de representación.

La rotación Varimax, suele ser la más empleada porque trata de minimizar el número de ítems con elevadas cargas factoriales en cada factor. Por tanto, suele ofrecer una mejor interpretabilidad a la hora de etiquetar factores. Según la información de la tabla 4.14 se observa una estructura más clara en dicha rotación respecto a la oblimin detallada en la tabla 4.15.

El factor 1 esencialmente aglutina el impacto de las variables *integracion2*, *calidad2* y *tecnologia2*. El primer ítem informa sobre el grado de implantación de innovaciones en el uso de métodos para la integración con proveedores, el segundo informa sobre el grado de implantación de innovaciones para sistemas de calidad y el tercero reporta sobre el grado de implantación de innovaciones sobre tecnologías para la vigilancia tecnológica. Por lo tanto, parece resumir la información sobre la integración con proveedores para la calidad. Se denominaría “integración proveedores”.

En el factor 2 se registran cargas factoriales altas de los ítems *responsab2* y *subcontratacion2*. El primero informa sobre el grado de implantación de innovaciones que permitan responsabilidades laborales flexibles, mientras el segundo lo hace sobre el grado de implantación de innovaciones para la subcontratación de servicios centrales del negocio. Por lo tanto, parece resumir lo que podría denominarse como “flexibilidad”, tanto interna en *responsab2*, como externa a través de la subcontratación.

El factor 3 tiene cargas altas en colaboracion2 (implantación de innovaciones para la colaboración con clientes) y grupos2 (uso de grupos de trabajo inter-funcionales). Debe notarse aquí la carga factorial negativa del ítem trabajo2 (diseño de puestos de trabajo que estimulen la cooperación interna). Por lo tanto, parece que a mayor colaboración externa, menor cooperación interna cuando se trata de la implantación de prácticas para la innovación. Se podría denominar “colaboración aguas abajo”, siendo ésta organizada mediante grupos inter-funcionales esencialmente de cara a la colaboración con los clientes.

Tabla 4.14: Matriz de componentes rotación varimax implantación de prácticas para la innovación

	Componentes				
	1	2	3	4	5
INTEGRACION2	0,793				
CALIDAD2	0,792				
TECNOLOGIA2	0,631	0,494			
RESPONSAB2		0,914			
SUBCONTRATAACION2		0,828			
COLABORACION2	0,305		0,808		
GRUPOS2			0,733		
PRACTICAS2				0,839	
PROVEECALIDAD2	0,419		0,417	0,645	
TRABAJO2		0,395	-0,429	0,511	
DECISIONES2					0,848
EXTERNALIZACION2	0,334				0,819

Método de extracción: ACP, varimax normalización Kaiser, rotación convergida 6 iteraciones

Fuente: elaboración propia.

En el factor 4 se observan cargas factoriales altas de practicas2 y, en menor medida, de proveecalidad2 y trabajo2. La primera habla sobre la implementación de prácticas de desarrollo de los empleados, la segunda sobre programas de calidad concertados con proveedores y la tercera sobre el diseño de puestos de trabajo que estimulen la cooperación interna. Todas ellas parecen acciones esenciales para el “desarrollo organizativo” con especial atención a la calidad, que podría ser su denominación.

Finalmente, el factor 5 recoge elevadas cargas factoriales de decisiones² y de externalización², siendo la descentralización en la toma de decisiones y la externalización de actividades empresariales. Por tanto podría denominarse genéricamente “coordinación” por cuanto habla sobre un elemento integral del diseño organizativo como es la coordinación de las diferentes partes de la empresa, incluyendo el caso de la externalización de algunas actividades.

Tabla 4.15: Matriz de componentes rotación oblimin implantación de prácticas para la innovación

	COMPONENTES				
	1	2	3	4	5
INTEGRACION ²	0,817		0,303		
CALIDAD ²	0,799				
TECNOLOGIA ²	0,658		0,578		
COLABORACION ²	0,328	0,825			
GRUPOS ²		0,730			
RESPONSAB ²			0,914		
SUBCONTRATACION ²	0,323		0,869		
PRACTICAS ²				0,868	0,320
PROVEECALIDAD ²	0,464	0,450		0,686	
TRABAJO ²	0,353	-0,404	0,467	0,504	
DECISIONES ²				0,303	0,859
EXTERNALIZACION ²	0,350				0,851

Método de extracción: ACP , oblimin con normalización Kaiser.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 4.15 agrupa la información de la rotación según el método Oblimin. Puede observarse que el primer factor aglutina un número importante de ítems, tan sólo se destacaría un cierto cambio de orden respecto a la rotación Varimax, ya que su factor 3 sería aquí el factor 4, y viceversa. El resto de cargas factoriales se reparten mucho más entre los factores por lo que resulta más difícil llegar a establecer una categorización sostenible. Ello se debe a la existencia de cargas cruzadas, que supondrían un cierto nivel de ruido en la posterior regresión.

También se revisó la matriz de componentes rotados donde sólo se extraían cuatro factores. Sin embargo, la pérdida de ese factor hacía que se mezclasen excesivamente las cargas factoriales de los diversos ítems. Por ello, por la

pérdida de varianza explicada y por tratarse de mucha información, se prefirió identificar 5 factores rotados con Varimax, cuyos valores fueron guardados para posteriores análisis.

Se aclara que la variable *competen2*, debe incluirse por separado en la regresión ya que no está correlacionado con los anteriores factores identificados. Esta variable informa sobre el grado de implementación de competencias nucleares que son esenciales para la competitividad de las empresas.

4.3.1.3 Diferencia de medias

Una consideración a tener en cuenta es la muestra disponible en el presente estudio, con 134 observaciones. Esta limitación en el número de casos puede resultar contraproducente cuando se intentan incluir muchas variables ya que la parsimonia del modelo se ve muy afectada. Así, para mantener la especificación del modelo lo más simple posible se ha tratado de controlar el número de variables *dummy*⁵² a incluir.

Se han realizado contrastes para comprobar si alguna de dichas variables categóricas puede afectar a alguna de las variables tanto dependientes como al resto de variables independientes. En el caso de que hubiese alguna relación, se violaría el principio de independencia de unas variables que, supuestamente, no deben estar relacionadas entre sí.

Se realizó (ver tabla 4.16 y tabla 4.17) una comprobación sobre si la variable categórica “clúster” tenía algún efecto sobre los factores de implantación de innovaciones, mediante un t-test de diferencia de medias. Ninguna de las medias es diferente dependiendo de si la empresa pertenece o no a un clúster. Esto implica que la variable “clúster” puede incluirse en una regresión multivariante puesto que no es redundante en información respecto a los

⁵² Son variables cualitativas también conocidas indicativas, binarias, categóricas y dicótomas. Sólo asumen valores de 0 y 1 indicando presencia o ausencia de una cualidad o atributo

factores de implantación de innovaciones. Por tanto, se verifica el principio de independencia entre las variables explicativas.

Tabla 4.16: Comparación de medias clúster

FACTOR	MEDIA NO CLÚSTER (n=87)	MEDIA CLÚSTER (n=47)
Integración	0,019	-0,035
Flexibilidad	-0,097	0,180
Colaboración Externa	-0,065	0,121
Desarrollo Organizativo	0,006	-0,012
Coordinación	-0,108	0,201

Fuente: elaboración propia

En la tabla 4.17 se ofrece la correspondiente significación del t-estadístico para contrastar la posible existencia de diferencia en las medias debidas a la variable clúster. En dicha tabla, la información ofrece la significación del t-estadístico una vez tenida en cuenta la prueba de Levene sobre igualdad de varianzas entre ambos grupos. Como se observa, ninguna de las diferencias es significativa para un valor alfa de 0,05.

Tabla 4.17: Prueba de muestras independientes sentimiento clúster

PRUEBA T PARA IGUALDAD DE MEDIAS	
FACTORES	Sig.
Integración con proveedores para la calidad	0,762
Flexibilidad organizativa	0,126
Colaboración externa	0,259
Desarrollo organizativo	0,914
Coordinación	0,630

Diferencia de medias no significativas para un alfa de 0,05.

Fuente: elaboración propia.

4.3.2 Factores de competitividad

Teniendo en cuenta el objetivo del estudio se detectaron 3 factores que agrupaban la información recogida a través de 13 ítems del cuestionario. Dichos factores se pueden resumir en las siguientes dimensiones: competitividad económica, competitividad basada en trayectoria local y

competitividad basada en innovación colaborativa. Previamente a la construcción de los factores, se realizó un análisis de casos perdidos en todas variables.

Inicialmente se observó que la variable ingresos totales tenía un caso perdido en una observación, también se observó que dicha variable tenía una correlación significativa de 0,940 con la variable ingresos. Para corregirlo se utilizó la técnica de ordenar el archivo de datos según ésta última variable y se aplicó la técnica de recuperación de valores perdidos con base a la interpolación lineal⁵³ en el punto para reemplazar ese valor perdido de la encuesta 112. Este método indicó que el valor más probable de esa variable es 7 (mucho mejor que sus competidores).

Como en el caso de la construcción de los factores de implantación de prácticas para la innovación, el proceso de depuración y agrupación de las variables, se realizó a partir de resultados de de SPSS en análisis factorial, siendo este una técnica estadística multivariante (López, 2006) que permite conocer las interrelaciones de las variables, reducirlas en un número menor de dimensiones y obtener factores que explican dichas interrelaciones.

4.3.2.1 Análisis de fiabilidad del instrumento de competitividad.

De forma análoga, se procedió a analizar la fiabilidad del instrumento de medida de la competitividad de las empresas del sector hotelero en Colombia. Se utilizó el estadístico de para el contraste de un modelo paralelo la Chi-cuadrado⁵⁴ que permite contrastar una hipótesis nula en la que los ítems no están relacionados y lo compara con los valores observados. En este caso la significación es igual a 0,000 o sea no hay diferencias entre medias, se contrasta la hipótesis nula y se rechaza por lo que se puede aceptar que los ítems considerados están interrelacionados (ver tabla 4.18).

⁵³ Método para aproximar el valor a un punto, consiste en hallar un dato dentro de un intervalo en el que se conocen los valores en los extremos, es lineal cuando sólo se toman dos puntos.

⁵⁴ Prueba de una hipótesis que dos variables están relacionadas o no. En este caso se emplea por utilizarse escalas de likert en el instrumento de investigación.

En dicha tabla también se informa, del Alpha de Cronbach 0,802 lo cual es un valor considerado como muy bueno, cuanto más se aproxime el resultado a 1, mayor es la fiabilidad de la escala de medida y el instrumento presenta una variabilidad homogénea. Se utilizó la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para contrastar la adecuación muestral de los ítems considerados, siendo de 0,89 lo que indica que siendo el valor superior a 0,7 significa una interrelación entre los factores. Todo ello permite concluir que el instrumento de medida es fiable y adecuado para la muestra disponible.

Tabla 4.18: Análisis de fiabilidad del instrumento para competitividad

Chi-cuadrado	709,069
Grados de libertad	103
Significación	0,000
Alfa de Cronbach	0,820
Índice de KMO de Kaiser-Meyer-Olkin	0,894
Varianza real compartida	0,247
Error de la varianza	0,854

Fuente: elaboración propia.

Se acepta la fiabilidad del instrumento de medida a pesar de la limitación del tamaño de la muestra. De acuerdo a la tabla 4.18, los datos de la varianza compartida por los ítems (0,247) y el error de la varianza (0,854) parecen apuntar a la existencia de diversos componentes, razón por la cual se realiza un análisis factorial mediante el método de componentes principales.

4.3.2.2 Análisis factorial mediante ACP

Igual que en la sección anterior, se utilizó el análisis factorial, mediante el método de componentes principales, teniendo en cuenta que sirve para identificar una estructura de factores subyacentes a un conjunto amplio de datos. Este método tiene en cuenta toda la información, se utiliza la información que es compartida y también la que no es compartida, cuando se utiliza ejes principales solo se puede comparar la información que es compatible.

En la tabla 4.19 se observan comunalidades extraídas del primer análisis realizado de componentes principales sobre 13 ítems de la escala “competitividad”. Localización tiene una comunalidad extraída de 0,381 y adaptación 0,404, ambos factores pueden ser eliminados por compartir poca información respecto al resto. Por precaución se hará de uno en uno en varias tiradas y se irá afinando hasta obtener comunalidades mayores o iguales a 0,6.

Tabla 4.19: Comunalidades iniciales de la escala variable competitividad

	INICIAL	EXTRACCION
LOCALIZACION	1,000	0,381
TRAYECTORIA	1,000	0,504
SOLIDEZ	1,000	0,689
VENTAJAS	1,000	0,690
DIRECTIVOS	1,000	0,503
ADAPTACION	1,000	0,404
INNOVACION	1,000	0,740
ALIANZAS	1,000	0,705
RELACIONES	1,000	0,588
OCUPACION	1,000	0,784
TARIFA	1,000	0,812
INGRESOS	1,000	0,867
INGRESOSTOTALES	1,000	0,839

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: elaboración propia.

Localización nos dice si la ubicación geográfica del establecimiento es una fuente de competitividad, por esta razón se debe considerar a pesar de mostrar un carga factorial baja. Podría aportar pistas sobre el peso relevante de la localización, sobre las empresas que sienten que pertenecen a un clúster y sus ventajas.

La adaptación nos arroja información de la capacidad que tienen las empresas del sector para adaptarse a los requerimientos y cambios de los clientes y el entorno. Este ítem presenta inicialmente cargas bajas, pero considerado que los dos factores tanto localización como adaptación son relevantes en la competitividad es recomendable retener ambos.

Tabla 4.20: Análisis de la escala varianza total explicada competitividad

COMPONENTES	AUTOVALORES INICIALES			EXTRACCION DE SUMAS DE CARGAS AL CUADRADO		
	TOTAL	% VARIANZA	% ACUMULADO	TOTAL	% VARIANZA	% ACUMULADO
1	7,336	56,432	56,432	7,336	56,432	56,432
2	1,171	9,006	65,438	1,171	9,006	65,438
3	0,990	7,615	73,053	0,990	7,615	73,053
4	0,842	6,477	79,530			
5	0,630	4,847	84,377			
6	0,456	3,511	87,888			
7	0,384	2,957	90,845			
8	0,350	2,692	93,537			
9	0,250	1,924	95,460			
10	0,195	1,503	96,964			
11	0,187	1,436	98,400			
12	0,163	1,256	99,656			
13	0,045	0,344	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales

Fuente: elaboración propia.

Si comparamos la varianza extraída por tres factores en la información (ver tabla 4.20) se observa un incremento a un 73% con relación a la extraída por dos factores que aglutinan un 65% de varianza del conjunto de ítems de esta escala de competitividad. Por esta se intuye un posible tercer factor con un autovalor ligeramente inferior a uno (0,99) que podría ser de interés su exploración, dependiendo de cómo se aglutinen los ítems en los factores.

La matriz de componentes extraídos muestra que el factor dos apenas aglutina la información de tres ítems, mientras que en el primer factor casi todos los ítems muestran cargas factoriales altas (ver tabla 4.21). Se intuye que el primer factor aglutina sobre todo información relativa a aspectos económicos, relacionados con el desempeño económico propio del negocio. En cambio en el segundo factor la componente económica muestra una carga negativa, estando más relacionado este factor con las variables alianzas e innovación.

Tabla 4.21: Matriz 2 componentes competitividad

	Componentes	
	1	2
INGRESOS	0,889	
INGRESOSTOTALES	0,877	
TARIFA	0,848	-0,305
OCUPACION	0,836	
SOLIDEZ	0,825	
VENTAJAS	0,809	
RELACIONES	0,756	
INNOVACION	0,730	0,455
TRAYECTORIA	0,709	
DIRECTIVOS	0,667	
ADAPTACION	0,628	
LOCALIZACION	0,587	
ALIANZAS	0,482	0,688

Método ACP a 2 componentes extraídos

Fuente: elaboración propia.

Cuando se solicita al método que extraiga 3 factores, las comunalidades extraídas se incrementan, en particular las relativas a localización (0,66) y adaptación (0,426). La matriz de componentes extraídos muestra (ver tabla 4.22) que el factor dos continua aglutinando la información de tres ítems con una carga negativa en tarifas, continua en el primer factor casi todos los ítems con cargas factoriales altas.

Se observa una interesante estructura subyacente en el tercer factor que agrupa 2 ítems que son la información relativa a la variable localización y a la variable trayectoria que hace referencia a la trayectoria, manejo y experiencia que se posee del sector hotelero, por lo tanto, sería un binomio localización-experiencia interesante para el análisis.

Esto evidencia que tres factores informan mejor de la estructura subyacente de competitividad. También si observamos que la varianza extraída por tres factores en la información de la tabla 4.20 presenta un incremento de un 65% a un 73% se tendría una segunda evidencia que estaría a favor de la extracción de tres factores. Por lo tanto se decide extraer 3 factores y se probará si una

rotación ortogonal (Varimax) u oblicua (Oblimin) permite una mejor interpretación de los factores.

Tabla 4.22: Matriz 3 componentes competitividad

	Componentes		
	1	2	3
INGRESOS	0,889		
INGRESOSTOTALES	0,877		
TARIFA	0,848	-0,305	
OCUPACION	0,836		
SOLIDEZ	0,825		
VENTAJAS	0,809		
RELACIONES	0,756		
INNOVACION	0,730	0,455	
TRAYECTORIA	0,709		0,539
DIRECTIVOS	0,667		
ADAPTACION	0,628		
LOCALIZACION	0,587		0,536
ALIANZAS	0,482	0,688	

Método ACP a 3 componentes extraídos

Fuente: elaboración propia.

Se observa que la rotación Varimax (ver tabla 4.23) ofrece tres factores más claros y fáciles de interpretar que la rotación oblimin (ver tabla 4.24) donde incluye un excesivo número de cargas factoriales cruzadas en los tres factores que dificultan su interpretación. Se excluyeron en este tipo de tablas los valores inferiores de 0,3 en valor absoluto.

Los tres factores de la rotación varimax se interpretan de la siguiente manera: el factor 1 incluye elementos de competitividad basados en el desempeño económico propio del negocio hotelero, con cargas factoriales altas de las variables ingresos, ocupación, ingresos totales y tarifa, por lo cual se denominará competitividad económica.

El factor 2 agrupa cargas factoriales altas de los ítems relativos a trayectoria, localización y solidez, incluye en menor medida cargas factoriales de los ítems ventajas, adaptación y directivos. A la vista de dichas cargas, parece entreverse que el binomio conocimiento basado en la experiencia- territorio es un factor

relevante de competitividad en el sector hotelero de Colombia, por simplicidad se denominará “Competitividad basada en la trayectoria local”.

Tabla 4.23: Matriz de componentes rotación varimax “competitividad”

	COMPONENTES		
	1	2	3
INGRESOS	0,874	0,310	
OCUPACION	0,866		
INGRESOSTOTALES	0,861		
TARIFA	0,852	0,303	
RELACIONES	0,562		0,517
TRAYECTORIA		0,827	
LOCALIZACION		0,781	
SOLIDEZ	0,493	0,663	
ADAPTACION	0,311	0,448	0,358
ALIANZAS			0,858
INNOVACION	0,330		0,763
VENTAJAS	0,416	0,494	0,532
DIRECTIVOS	0,302	0,395	0,512

Método ACP, varimax normalización Kaiser

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el tercer factor subyacente muestra cargas factoriales altas de las variables alianzas e innovación, incluye en menor medida cargas relevantes de las variables ventajas, relaciones y directivos. Se intuye la influencia interactiva de la innovación y cooperación en múltiples términos, la cooperación mediante estrategias conjuntas con otros actores (alianzas) e incluso con relaciones con agentes gubernamentales y gremiales del sector (relaciones).

También es relevante el papel del capital humano para la competitividad basada en innovación (variable directivos), por lo tanto, se denominará “Competitividad basada en innovación colaborativa”. Por la importancia de la información que contienen se identificaron estos tres que fueron rotados con varimax, generándose tres variables dependientes relativas a competitividad y que fueron guardados para el análisis de regresión posterior.

**Tabla 4.24: Matriz de componentes rotación oblimin
“competitividad”**

	COMPONENTES		
	1	2	3
INGRESOS	0,958	0,456	0,601
INGRESOSTOTALES	0,944	0,457	0,588
OCUPACION	0,924	0,416	0,534
TARIFA	0,924	0,404	0,579
RELACIONES	0,714	0,646	0,475
ALIANZAS		0,850	
INNOVACION	0,574	0,842	0,482
DIRECTIVOS	0,528	0,614	0,561
TRAYECTORIA	0,507	0,414	0,885
SOLIDEZ	0,722	0,457	0,820
LOCALIZACION	0,459		0,803
VENTAJAS	0,668	0,671	0,691
ADAPTACION	0,513	0,475	0,583

Método ACP, varimax normalización Kaiser

Fuente: Elaboración propia

4.3.2.3 Diferencia de medias

Con objeto de comprobar si existen variables categóricas que pudiesen afectar a la regresión, se hicieron contrastes de diferencias de medias sobre estos tres factores de competitividad del sector hotelero colombiano.

Variable clúster.

Se realizó una comprobación sobre si la variable categórica “clúster” tenía algún efecto sobre los factores de competitividad mediante un t-test de diferencia de medias (ver tabla 4.25 y tabla 4.26).

Para este análisis se utilizó la prueba de Levene que nos indica si podemos o no suponer varianzas iguales, teniendo en cuenta que si la probabilidad asociada es menor de 0,05 se acepta la igualdad de varianzas. En la tabla 4.26 ya se pone el t-test que corresponda en función de la prueba de Levene.

Tabla 4.25: Comparación de medias de factores de competitividad en base a pertenencia a clúster

FACTORES DE COMPETITIVIDAD	SENTIMIENTO CLÚSTER	N	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR
Competitividad económica	no	87	-0,180	1,078
	si	47	0,334	0,736
Competitividad basada en trayectoria local	no	87	-0,035	1,068
	si	47	0,065	0,866
Competitividad basada en innovación colaborativa	no	87	-0,163	1,053
	si	47	0,302	0,820

Fuente: elaboración propia.

Si analizamos (ver tabla 4.26) la diferencia de medias entre en competitividad económica dependiendo de la pertenencia al clúster, se observa que el nivel de significación del t-test es de 0,001, para competitividad basada en trayectoria local toma un valor de 0,556, y para la competitividad basada en innovación colaborativa toma un valor de 0,010, una vez tenido en cuenta el correspondiente nivel de significación de la prueba de Levene sobre igualdad de varianzas.

Tabla 4.26: Prueba de muestras independientes sentimiento clúster

PRUEBA T PARA IGUALDAD DE MEDIAS	
FACTORES	Sig.
Competitividad económica	0,001(*)
Competitividad basada en trayectoria local	0,556
Competitividad basada en innovación colaborativa	0,010(*)

Nota: se incluye el p-valor del t-estadístico en función del valor que toma la prueba de Levene sobre igualdad de varianzas. () Diferencia de medias significativas para un alfa de 0,05.*

Fuente: elaboración propia.

Variable diversificación.

Al realizar la comprobación sobre si la variable “diversificación” tenía algún efecto sobre los factores de competitividad mediante un t-test de diferencia de medias (ver tabla 4.27 y tabla 4.28) se concluye que un segundo aspecto determinante en la competitividad del sector hotelero, es la diversificación versus especialización en un segmento específico de clientes.

Tabla 4.27: Comparación medias de factores de competitividad en base a diversificación

FACTORES DE COMPETITIVIDAD	DIVERSIFICACION	N	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR
Competitividad económica	no	66	-0,189	1,210
	si	68	0,184	0,702
Competitividad basada en trayectoria local	no	66	-0,255	1,086
	si	68	0,248	0,844
Competitividad basada en innovación colaborativa	no	66	-0,099	1,151
	si	68	0,096	0,824

Fuente: elaboración propia.

Los establecimientos diversificados obtienen de forma significativa una mayor competitividad, que los establecimientos especializados en los factores de competitividad económica y de trayectoria local. Muestra que la diversificación es la estrategia que les permite llegar a nuevos mercados y reducir sus riesgos no centrar todas sus operaciones en un solo tipo de cliente, ni depender del mismo.

En el caso de la competitividad basada en la innovación colaborativa, no hay evidencia de diferencia. Esto señalaría el hecho de que la diversificación facilita un mejor aprovechamiento de las instalaciones, mientras que un establecimiento especializado depende excesivamente de un solo segmento, lo cual hace que compita más directamente con otros establecimientos en las variables económicas.

Tabla 4.28: Prueba de muestras independientes diversificación

PRUEBA T PARA IGUALDAD DE MEDIAS	
FACTORES	Sig.
Competitividad económica	0,030
Competitividad basada en trayectoria local	0,003 (*)
Competitividad basada en innovación colaborativa	0,262

Nota: se incluye el p-valor del t-estadístico en función del valor que toma la prueba de Levene sobre igualdad de varianzas. () Diferencia de medias significativas para un alfa de 0,05.*

Fuente: elaboración propia.

Si analizamos (ver tabla 4.28) la diferencia de medias entre en competitividad basada en la trayectoria local dependiendo de la diversificación, se observa que el nivel de significación del t-test es de 0,003, para competitividad basada en

económica toma un valor de 0,030 y para la competitividad basada en innovación colaborativa toma un valor de 0,262 una vez tenido en cuenta el correspondiente nivel de significación de la prueba de Levene sobre igualdad de varianzas.

Por otro lado, las empresas diversificadas obtienen una mayor competitividad por su experiencia, trayectoria y en la localización que las empresas especializadas. Parece que la experiencia es un elemento esencial para la empresa diversificada, dada la complejidad de gestionar establecimientos que atienden más de un segmento de clientes, los cuales tienen necesidades diferentes. Por tanto, parece procedente su inclusión como variable categórica de control.

Variable localización.

Con miras al análisis de los resultados, debe tenerse en cuenta que la variable localización es muy importante en el sector turístico ya que, incluye el manejo de los recursos del territorio y su aprovechamiento como factores de éxito en la competitividad de los mismos como son los atributos de las regiones, las playas, los paisajes naturales, los sitios turísticos claves, entre otros. La localización es una variable categórica que divide el territorio colombiano hotelero en cuatro grandes áreas: Costa Atlántica, Medellín, Bogotá y Costa Pacífico.

Teniendo en cuenta que territorio es una variable con más de dos categorías el análisis no puede llevarse a cabo por el test t de Student ya que éste sólo permite comparaciones de pares de categorías. Por tanto se empleará un análisis de varianza- ANOVA⁵⁵ sobre los factores de competitividad que permite contrastar la hipótesis nula de que las medias de las distribuciones de

⁵⁵ El análisis de la varianza (ANOVA) sirve para comparar varios grupos en una variable cuantitativa. Es una prueba de generalización del contraste de igualdad de medias para dos muestras independientes y se aplica para contrastar la igualdad de medias de tres o más poblaciones independientes y con distribución normal

la variable cuantitativa en todos y cada uno de los grupos independientes son iguales.

Tabla 4.29: Anova de la variable localización sobre los factores de competitividad

ANOVA	
FACTORES	Sig.
Competitividad económica	0,000(*)
Competitividad basada en trayectoria local	0,025 (*)
Competitividad basada en innovación colaborativa	0,000 (*)

(*) *Significativos a un p-valor <0,050*

Fuente: Elaboración propia

Se detectó que en los cuatro territorios en que estaban localizados los establecimientos se presentaban diferencias significativas en los tres factores de competitividad a un p-valor menor que 0,05 (ver tabla 4.29).

En base al cruce de localización y teniendo en cuenta la diferencia de las medias se observa que en el factor competitividad económica, la Costa Atlántica es inferior a la Costa Pacífica con un valor de significación muy elevado (0,000), Medellín es inferior a Bogotá y a Costa Pacífica con valores de significación también elevados (0,035 y 0,000 respectivamente), según se muestra en la tabla 4.30.

Tabla 4.30: Test post-hoc sobre el ANOVA de localización sobre competitividad económica

FACTOR	LOCALIZACION		Bonferroni		Tamhane	
			Diferencia de medias	sig	Diferencia de medias	Sig
Competitividad económica	Costa atlántica	Costa Pacífica	-0,899*	0,000	-0,899*	0,003
		Bogotá	-0,696*	0,035		
	Medellín	Costa Pacífica	-1,106*	0,000	-1,106*	0,004
		Bogotá	Medellín	0,696*	0,035	
	Costa Pacífica	Costa Atlántica	0,899*	0,000	0,899*	0,003
		Medellín		1,106*	0,000	1,106*

(*) *Significativos a un p-valor <0,050*

Fuente: Elaboración propia

En la competitividad basada en la trayectoria local (ver tabla 4.31), la Costa Pacífica es inferior a Bogotá, se observa en este caso la influencia de Bogotá como capital donde se han ido históricamente ubicando los principales hoteles y además cuenta con una infraestructura moderna y de la capital del país.

Tabla 4.31: Test post-hoc sobre el ANOVA localización sobre competitividad trayectoria local

FACTOR	LOCALIZACION		Bonferroni		Tamhane	
			Diferencia de medias	sig	Diferencia de medias	sig
COMPETIVIDAD TRAYECTORIA LOCAL	Bogotá	Costa Pacífica	0,667*	0,160	0,667*	0,1
	Costa Pacífica	Bogotá	-0,667*	0,160	-0,667*	0,1

(*) Diferencia de medias significativa a un p-valor <0,050

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a competitividad basada en la innovación colaborativa (ver tabla 4.32), Medellín es inferior tanto a la Costa Atlántica como a la Costa Pacífica, aunque no hay una fuerte evidencia de ello, ya que el test de Bonferroni no ofrece el mismo resultado que el de Tamhane, el cual no asume igualdad de varianzas y es menos conservador. Según éste, sólo la Costa Pacífica sería superior tanto a Medellín como a Bogotá en este factor. Por tanto, procede la inclusión de la variable categórica “localización” en la regresión.

Tabla 4.32: Test post-hoc sobre el ANOVA localización sobre competitividad innovación colaborativa

FACTOR	LOCALIZACION		Bonferroni		Tamhane	
			Diferencia de medias	sig	Diferencia de medias	sig
COMPETIVIDAD BASADA EN INNOVACION COLABORATIVA	Costa Atlántica	Medellín	0,729*	0,046		
		Costa Atlántica	-0,729*	0,046		
	Medellín	Costa Pacífica	-1,026*	0,000	-1,026*	0,011
	Bogotá	Costa Pacífica			-0,496*	0,031
	Costa Pacífica	Medellín	1,026*	0,000	1,026*	0,011
		Bogotá			0,496*	0,031

(*) Diferencia de medias significativa a un p-valor <0,050

Fuente: Elaboración propia.

Variable tamaño.

Otra variable que conviene contemplar como elemento de control es el tamaño. En este caso la variable de tamaño se convirtió en una variable categórica en base al número de habitaciones, para esto se establecieron cuatro rangos de tamaño, que eran los que mostraban un número más equilibrado de casos y que segregaban mejor las posibles categorías:

- Hoteles con hasta 30 habitaciones
- Hoteles de 31 a 50 habitaciones
- Hoteles de 51 a 100 habitaciones
- Hoteles con más de 100 habitaciones

Por tratarse de una variable con más de dos categorías, también se utilizó la prueba ANOVA sobre los factores de competitividad que permite contrastar la hipótesis de que las medias de las distribuciones de la variable cuantitativa en todos y cada uno de los grupos independientes son iguales.

Tabla 4.33: ANOVA de la variable Tamaño sobre los factores de competitividad

ANOVA	
FACTORES	Sig.
Competitividad económica	0,533
Competitividad basada en trayectoria local	0,015(*)
Competitividad basada en innovación colaborativa	0,049(*)

(*) Diferencia de medias significativa a un p -valor $< 0,050$

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de competitividad económica el valor de significación es 0,533 (ver tabla 4.33). Por esta razón para este factor se acepta la hipótesis de igualdad de medias entre todos los grupos de tamaños. En cambio para competitividad basada en trayectoria local y en innovación colaborativa no se acepta la hipótesis, teniendo en cuenta que sus valores de significación son inferiores a 0.05, de tal forma se procede a estudiar la diferencia de medias en base a los diversos tamaños de hotel para detectar qué pares de comparación son los que obtienen medias diferentes.

Tabla 4.34: Test post-hoc sobre el ANOVA del tamaño sobre competitividad trayectoria local

FACTOR	TAMAÑO		Bonferroni		Tamhane	
			Diferencia de medias	sig	Diferencia de medias	sig
COMPETIVIDAD TRAYECTORIA LOCAL	hasta 30 habitaciones	Más de 100	-0,788*	0,008	-0,788*	0,007
	De 51 a 100 habitaciones	Hasta 30 habitaciones	0,788*	0,008	0,788*	0,007

(*) Diferencia de medias significativa a un p -valor $<0,050$

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a tamaño con relación al factor de competitividad basada en trayectoria local, se puede apreciar (ver tabla 4.34) que los establecimientos hoteleros de mayor tamaño tienen una mejor competitividad, si se tiene en cuenta que poseen la infraestructura para responder a eventos de gran tamaño como convenciones, encuentros deportivos, épocas especiales del año, entre otros. El test de Bonferroni presenta los mismos resultados que el de Tamhane. Para el caso de factor de competitividad basada en innovación colaborativa se puede observar que los establecimientos hoteleros intermedios o sea de 31 a 100 habitaciones presentan índices de mayor competitividad (ver tabla 4.35).

Tabla 4.35: Test post-hoc sobre el ANOVA del tamaño sobre competitividad innovación colaborativa

FACTOR	TAMAÑO		Bonferroni		Tamhane	
			Diferencia de medias	sig	Diferencia de medias	sig
COMPETIVIDAD BASADA EN INNOVACION COLABORATIVA	De 31 a 50 habitaciones	De 51 a 100 habitaciones			-0,643*	0,020
	De 51 a 100 habitaciones	De 31 a 50 habitaciones			0,643*	0,020

(*) Diferencia de medias significativa a un p -valor $<0,050$

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de los test de diferencia de medias fue significativo. Por lo tanto aunque con cautela se incluye en la regresión, teniendo en cuenta que existen algunas diferencias significativas entre algunos grupos y por lo tanto pueden aglutinar una porción significativa de explicación de la competitividad de los hoteles.

4.3.3 Asociación entre variables categóricas

Las variables categóricas a considerar para el análisis son: clúster, localización (reciudad1), tamaño (rehabitaciones) y diversificación. La información de las asociaciones entre las variables categóricas a incluir en la regresión se sintetiza en la tabla 4.36.

Si se presentan asociaciones, puede ser causa de colinealidad en las variables independientes por esta razón, deben hacerse regresiones donde no se incluyesen en la misma regresión las variables entre las que se observe asociación.

Tabla 4.36: Resumen de asociación entre variables categóricas

Variable	Clúster	Diversificación	Localización	Tamaño
Clúster	-----			
Diversificación	No asociación	-----		
Localización	Significativo	No asociación	-----	
Tamaño	No asociación	Asociación fuerte	Asociación modesta	-----

Fuente: Elaboración propia

A continuación se detallan los resultados de los cruces diversos de variables categóricas mediante test de tablas de contingencias. Se utiliza el estadístico Chi-cuadrado de Pearson que indica, si existe relación entre ambas variables consideradas en el análisis, mide la discrepancia entre los valores observados y los valores esperados. Contrarresta la hipótesis nula de independencia entre las variables, de tal forma que para valores menores de 0,05 se rechazará esta hipótesis y por lo tanto, se aceptará que existe alguna asociación o dependencia entre las variables.

Se utilizará el método del análisis de residuos y el V de Crammer que si se está muy cerca de 0, nos indica que no hay asociación entre las variables, si está en 1 hay una relación perfecta entre las variables y en 0,6 hay una correlación relativamente intensa entre las variables.

4.3.3.1 Sentimiento clúster y localización

La relación entre la variable sentimiento clúster y localización (reciudad) teniendo en cuenta las regiones estudiadas es alta y no se debe al azar. Se observa en el test de la Chi cuadrado un valor de 0,00 confirmando que existe asociación entre ambas variables, además los valores Phi y la V de Cramer son significativos con valores de 0,61, e implica que existe una fuerte asociación entre ambas variables.

El grado de asociación entre variables localización y sentimiento de pertenencia al clúster es estadísticamente significativo, en todos los casos hay diferencias y las proporciones son diferentes a lo esperado (ver tabla 4.37). El test de las tablas de contingencia muestra que en todas las localizaciones se encuentran valores diferentes a lo esperado en los porcentajes de empresas pertenecientes a clúster. Así, en la Costa Atlántica y en la Costa Pacífica hay una proporción de empresas que declaran pertenecer a un clúster mayor de lo esperado. Mientras que en Medellín y Bogotá dicho porcentaje es significativamente menor de lo que cabría esperar.

Tabla 4.37: Análisis de tablas cruzadas de Sentimiento clúster y localización

	NO CLÚSTER		CLÚSTER	
	% dentro de la zona	Residuo ajustado	% dentro de la zona	Residuo ajustado
VARIABLE LOCALIZACIÓN	64,9%		35,1%	
COSTA ATLÁNTICA	38,5%	(-3,1*)	61,5%	(+3,1*)
MEDELLÍN	100,0%	(+3,9*)	0,0%	(-3,9*)
BOGOTÁ	100,0%	(+4,8*)	0,0%	(-4,8*)
COSTA PACÍFICA	41,5%	(-4,6*)	58,5%	(+4,6*)
INDICADORES GLOBALES DE AJUSTE	Pearson Chi-cuadrado: 50,47 (0,000)**		V de Cramer: 0,614 (0,000)**	

(*) *Proporciones diferentes a lo que cabría esperar a un nivel alpha de 0,05*

(**) *Estadísticos significativos a un p-valor <0,001*

Fuente: Elaboración propia.

Los residuos corregidos indican que los hoteles localizados en las dos Costas (Atlántico y Pacífico) sienten pertenecer a un clúster y se puede afirmar que para cumplir con éxito su desempeño suelen hacerlo dentro del clúster y cooperar entre sí, en cambio eso no se observa en Medellín y Bogotá (ver tabla 4.37).

En el caso de la Costa Atlántica y la Costa Pacífica, pertenecer al clúster es importante, es crear estrategias conjuntas y competitivas; las dos zonas poseen una amplia oferta turística en materia de playas, islas e islotes de gran belleza escénica que permiten complacer los diversos gustos de los amantes del sol y del mar, la realización de deportes náuticos, además del ecoturismo.

En el caso de la Costa Atlántica, se encuentra ubicada fuera del circuito de ciclones, posee una gran infraestructura en aeropuertos y en carreteras, sistemas de comunicación en continua mejora, atractivos arquitectónicos, capacidad hotelera, importantes proyectos en proceso, variedad de establecimientos de comida, capacidad de realizar grandes eventos y convenciones de talla mundial.

La Costa Pacífica es reconocida por ser una reserva natural imponente, abarca más de mil kilómetros de longitud y además es una de las regiones más húmedas del planeta, en lo que respecta a las playas, no se puede hablar de un turismo de sol y playa, sino de un uso complementario a las actividades ecoturísticas que tienen lugar en general el clúster ofrece turismo de aventura, o ecoturismo. La calidad del recurso humano que atiende cada una de las empresas del clúster turístico, se encarga de garantizar que quienes visiten el lugar queden con ganas de volver, ofreciendo un servicio calificado que satisfaga las expectativas de los turistas.

También se refiere al esfuerzo coordinado, tanto de los empresarios, como de las instituciones públicas y privadas que apoyan el turismo. El clúster de turismo y las instituciones educativas de las zonas adelantan programas de formación en turismo y en idiomas, necesarios para fortalecer las actividades de formación y capacitación, desarrollo de eventos académicos y publicaciones

conjuntas, desarrollo de sistemas de información con datos y estadísticas del sector, servicios de inteligencia y seguridad que conducen a la calidad de los servicios ofrecidos.

Hacer parte de un clúster para los establecimientos en Bogotá, es relevante considerando que se trata de un destino internacional de negocios, se beneficia de ser punto de entrada, de muchos turistas que tienen otros destinos dentro del país, principalmente la Costa gracias a que las conexiones internacionales se hacen a través del aeropuerto El Dorado principalmente.

Bogotá cuenta con infraestructura hotelera en expansión, una variedad en tipo de hoteles modernos y bien dotados de cadena, hoteles boutiques, hoteles de ejecutivo, hoteles de paso entre otros. Ofrece varias alternativas de turismo gracias a la concentración de la actividad económica del país, buenos restaurantes y lugares de compra, facilidad para negocios, convenciones y ferias, además de frecuencias aéreas adecuadas.

La alternativa que contempla el clúster de turismo en Medellín es el turismo de negocios, gira en torno a líneas de acción que propicien el desarrollo de la actividad y determine las potencialidades y retos de la zona, incentivando las actividades públicas y privadas a hacer parte de los procesos compartidos y desarrollos turísticos desarrollados.

A la vista de dicha asociación, se elaborarán modelos de regresiones competitivos donde se observará cuál de las dos variables (SENTIMIENTO ó RECIUDAD1) ofrece mayor información sobre la explicación de la varianza en términos de competitividad.

4.3.3.2 Sentimiento clúster y diversificación

La relación entre la variable sentimiento clúster y diversificación con base en dos factores que son especializado o diversificado no se observa grado de asociación. En el test de la Chi cuadrado un valor de 0.302 confirma que no

existe asociación entre ambas variables, además los valores Phi y la V de Cramer no son significativos con valores de 0,089, e implica que no existe ninguna asociación entre ambas variables.

Los recuentos (ver tabla 4.38) indican que para los hoteles es independiente si sienten pertenecer o no a un clúster del tipo de diferenciación que los caracterice, por lo tanto, se confirma que no existe ningún tipo de asociación entre las dos variables.

Pertenecer al clúster es importante para los establecimientos hoteleros, pero no con el objetivo de competir entre ellos. Por tanto, algunos hoteles dentro del clúster consideran que deben especializarse en algún grupo de clientes, mientras otros consideran que es mejor diversificarse. En todo caso, dado que los hoteles dentro del clúster cooperan para competir, no existe un patrón identificable al respecto. Dicha ausencia de patrón es similar a la que se produce en localizaciones no clústerizadas, por lo que no existe una asociación entre la variable clúster y la estrategia de cobertura de mercado.

Tabla 4.38: Análisis de tablas cruzadas de sentimiento clúster y diversificación

	NO CLÚSTER		CLÚSTER	
	%	Residuo ajustado	%	Residuo ajustado
VARIABLE DIVERSIFICACION	64,9%		35,1%	
ESPECIALIZADO	60,6%	(-1,0*)	39,45%	(+1,0*)
DIVERSIFICADO	69,1%	(+1,0*)	30,9%	(-1,0*)
INDICADORES GLOBALES DE AJUSTE	Pearson Chi-cuadrado: 1,066 (0,302)**		V de Cramer: 0,89 (0,302)**	

(*) *Proporciones diferentes a lo que cabría esperar a un nivel alpha de 0,05*

(**) *Estadísticos significativos a un p-valor <0,001*

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.3 Sentimiento clúster y tamaño

No se observa grado de asociación entre la variable sentimiento clúster y tamaño (rehabitaciones) en base a los cuatro rangos de tamaño establecidos (hasta 30 habitaciones, de 31 a 50 habitaciones, de 51 a 100 habitaciones; y más de 100 habitaciones). Tanto el test de la Chi cuadrado como los estadísticos Phi y V de Cramer toman un valor de significación de 0,132, lo que confirma que no existe asociación entre ambas variables. Los recuentos (ver tabla 4.39) indican que solamente en caso de los establecimientos de menor número de habitaciones la asociación es significativa, pero no hay asociaciones en el resto de variables, por lo tanto, se concluye que no existe asociación significativa.

Para los establecimientos pequeños es importante pertenecer al clúster, ya que por su tamaño no pueden incurrir en gastos adicionales como lo son capacitación a sus trabajadores, participación en ferias o eventos, transporte cuando se trata de clientes especializados, entre otros. Caso contrario ocurre con los establecimientos de mayor tamaño, que pueden ofrecer sus servicios a todo tipo de clientes y en diferentes canales, además poseen la solidez y el respaldo económico necesario.

Tabla 4.39: Análisis de tablas cruzadas de sentimiento clúster y tamaño

	NO CLÚSTER		CLÚSTER	
	% dentro del tamaño	Residuo ajustado	% dentro del tamaño	Residuo ajustado
VARIABLE TAMAÑO	64,9%		35,1%	
HASTA 30 HABITACIONES	51,3%	(-2,1*)	48,7%	(+2,1*)
DE 31 A 50 HABITACIONES	74,2%	(+1,2*)	25,8%	(-1,2*)
DE 51 A 100 HABITACIONES	63,8%	(-0,2*)	36,1%	(+0,2*)
MAS DE 100 HABITACIONES	75,0%	(+1,3*)	25,0%	(-1,3*)
INDICADORES GLOBALES DE AJUSTE	Pearson Chi-cuadrado: 5,620 (0,132)**		V de Cramer: 0,205 (0,132)**	

(*) Proporciones diferentes a lo que cabría esperar a un nivel alpha de 0,05

(**) Estadísticos significativos a un p-valor <0,001

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.4 Localización y diversificación

La relación entre la variable localización (reciudad) y diversificación teniendo en cuenta las regiones estudiadas no es significativa. Se observa en el test de la Chi cuadrado un valor de 0,067 confirmando que no existe asociación alguna entre ambas variables, además los valores Phi y la V de Cramer no son significativos siendo de 0,231 lo que implica que no existe asociación entre las variables.

Los recuentos (ver tabla 4.40) indican que en el caso de los establecimientos localizados en la Costa Pacífica y en Bogotá, existe alguna asociación, mientras que no hay asociaciones en el resto de variables por lo tanto se concluye que no existe asociación significativa.

En cuanto a la localización, los establecimientos hoteleros que se encuentran en las costas tienden a diversificarse logrando así atender a clientes diferentes con necesidades diferentes. En estas regiones, están caracterizadas por tener playas y ofrecer al turista diferentes clases de recreación, instalaciones con estructuras muy diversas y no especializadas, es por esta razón que en muchas ocasiones son escogidas como sede para eventos a nivel internacional.

Tabla 4.40: Análisis de tablas cruzadas de Localización y diversificación

	ESPECIALIZADO		DIVERSIFICADO	
	% dentro de la zona	Residuo ajustado	% dentro de la zona	Residuo ajustado
VARIABLE LOCALIZACIÓN	49,3%		50,7%	
COSTA ATLÁNTICA	65,4%	(+1,8*)	34,6%	(-1,8*)
MEDELLÍN	47,8%	(-0,2*)	52,2%	(+0,2*)
BOGOTÁ	31,2%	(-2,3*)	68,8%	(+2,3*)
COSTA PACÍFICA	52,8%	(+0,7*)	47,2%	(-0,7*)
INDICADORES GLOBALES DE AJUSTE	Pearson Chi-cuadrado: 7,17 (0,067)**		V de Cramer: 0,231 (0,067)**	

(*) *Proporciones diferentes a lo que cabría esperar a un nivel alpha de 0,05*

(**) *Estadísticos significativos a un p-valor <0,001*

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.5 Tamaño y diversificación

En la relación entre las variables tamaño (rehabitaciones) y diversificación en base a los cuatro rangos de tamaño establecidos, siendo el test de la Chi cuadrado igual a un valor de 0,00 y la V de Cramer de 0,775 se observa que existe una asociación significativa entre ambas variables.

Los recuentos (ver tabla 4.41) indican que en casi todos los tamaños se espera un número mayor de establecimientos que presentan diversificación, por lo tanto, la asociación entre las dos variables es significativa en todos los tamaños.

Este grado de asociación puede deberse, a que el sector hotelero en Colombia es dinámico, hace parte de la cadena turística, pertenece al sector servicios y abarca un grupo de servicios de diferentes sectores como son transporte, restauración, actividades de ocio, entre otros. El tamaño de los establecimientos, permite ofrecer productos adecuados para los diferentes segmentos de mercado de acuerdo a los períodos que se presenten.

Tabla 4.41: Análisis de tablas cruzadas de Tamaño y diversificación

	ESPECIALIZADO		DIVERSIFICADO	
	% dentro del tamaño	Residuo ajustado	% dentro del tamaño	Residuo ajustado
VARIABLE TAMAÑO	49,39%		50,7%	
HASTA 30 HABITACIONES	97,4%	(+7,1*)	2,6%	(-7,1*)
DE 31 A 50 HABITACIONES	67,7%	(2,3*)	32,3%	(-2,3*)
DE 51 A 100 HABITACIONES	19,4%	(-4,2*)	80,6%	(+4,2*)
MAS DE 100 HABITACIONES	0,0%	(-5,9*)	100%	(+5,9*)
INDICADORES GLOBALES DE AJUSTE	Pearson Chi-cuadrado: 80,430 (0,000)**		V de Cramer: 0,775 (0,000)**	

(*) Proporciones diferentes a lo que cabría esperar a un nivel alpha de 0,05

(**) Estadísticos significativos a un p-valor <0,001

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.6 Localización y tamaño

En la relación entre las variables localización y tamaño (rehabitaciones) en base a los cuatro rangos de tamaño establecidos, se observa alguna asociación entre Bogotá y Costa Pacífica, siendo el valor de asociación general entre filas y columnas modesto el test de la Chi cuadrado tiene un valor de 0,10 y en la V de Cramer 0,232.

Los recuentos (ver tabla 4.42) indican que en el caso de los establecimientos localizados en la Costa Pacífica y en Bogotá, independiente del tamaño existe alguna asociación entre estas variables.

Tabla 4.42: Análisis de tablas cruzadas de localización y tamaño

	Hasta 30 habitaciones		De 31 a 50 habitaciones		De 51 a 100 habitaciones		Más de 100 habitaciones	
	% dentro tamaño	Residuo ajustado	% dentro tamaño	Residuo ajustado	% dentro tamaño	Residuo ajustado	% dentro tamaño	Residuo ajustado
Variable Localización	29,1%		23,1%		26,9%		20,9%	
Costa Atlántica	46,2%	(+2,1)	19,2%	(-0,5)	15,4%	(-1,5)	19,2%	(-0,2)
Medellín	17,4%	(-1,4)	34,8%	(+1,5)	26,1%	(-0,1*)	21,7%	(+0,1*)
Bogotá	6,2%	(-3,3)	21,9%	(-0,2)	34,4%	(+1,1)	37,5%	(+2,6)
Costa Pacífica	39,6%	(2,2*)	20,8%	(-0,5)	28,3%	(+0,3)	11,3%	(-2,2*)
	Pearson Chi-cuadrado: (0,010)**		21,694		V de Cramer: 0,232 (0,010)**			

(*) *Proporciones diferentes a lo que cabría esperar a un nivel alpha de 0,05*

(**) *Estadísticos significativos a un p-valor <0,001*

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Modelos de regresiones para el análisis

Dado que la variable dependiente (competitividad) está formada por tres dimensiones, se han representado los diagramas de caja en función de las diversas variables categóricas, cuya denominación es “limpieza de datos”. Trata de determinar la posible existencia de casos extraños y atípicos en la variable explicada que podría hacer que el valor estimado en la media fuese poco representativo y generaría una beta estimada no significativa.

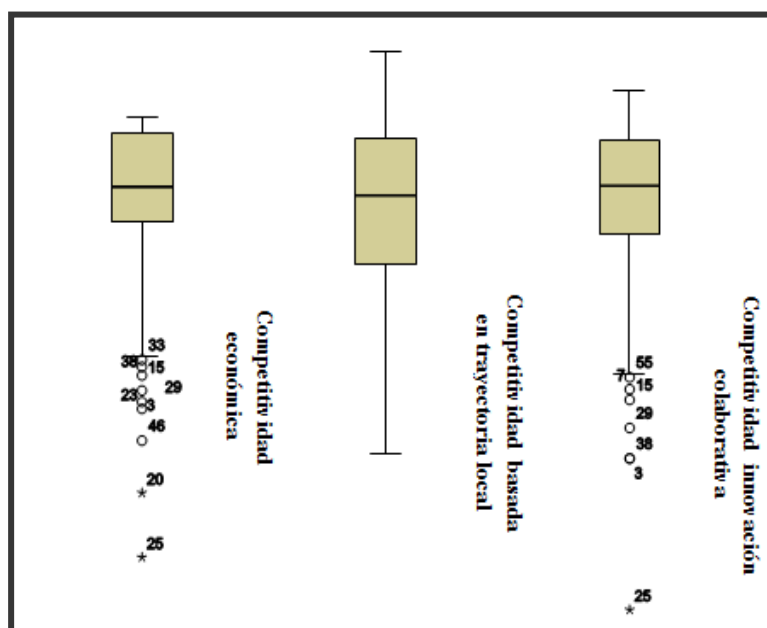
Teniendo en cuenta que la presente investigación, pretende determinar cómo es el comportamiento habitual, el más frecuente, y no los casos extremadamente diferentes, ha sido necesario excluir del análisis algunos casos. Se trata de aquellos que por sus valores extremos pueden hacer peligrar la estimación en el punto medio.

En la figura 4.15 se observa el gráfico de cajas ⁵⁶ con la distribución de los tres factores de competitividad para el total de la muestra y para cada submuestra de empresas pertenecientes o no a un clúster.

Así, se observa que la encuesta identificada con valor 3 se encuentra siempre con valores muy bajos. En dicha representación los círculos representan valores extraños (outliers), esto es, casos cuyos valores están entre 1,5 y 3 veces el tamaño total de la caja por encima o por debajo. La longitud de la caja es el rango intercuartil (P75-P25), los valores representados con una estrella son casos extremos, esto es, casos con valores que están alejados más de 3 veces la longitud del rango intercuartil (Hair et al., 1999).

⁵⁶ Un diagrama de cajas consiste en una caja rectangular, donde los lados más largos muestran el recorrido intercuartílico, está dividido por un segmento vertical que indica donde se posiciona la mediana. Se ubica a escala sobre un segmento que tiene como extremos los valores mínimo y máximo de la variable. Las líneas que sobresalen de la caja se llaman bigotes, tienen un límite de prolongación, de modo que cualquier caso que no se encuentre dentro de este rango es marcado e identificado individualmente.

Figura 4.15: Factores de competitividad muestra y submuestra



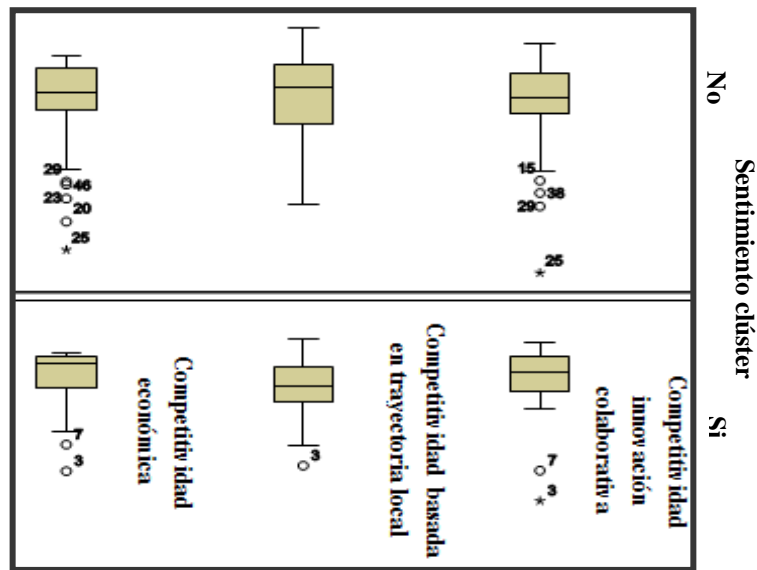
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

Dado que en la regresión las estimaciones se realizan en base al valor medio, y que la media es un valor de tendencia central muy influenciado por valores extremos y extraños, se considerarán cada uno de ellos en conjunto, para decidir la conveniencia de su inclusión o su exclusión.

Se observa que la encuesta codificada como 25 es un valor extremo en la distribución global para dos de los tres factores de competitividad. Mientras que la encuesta 20 es un valor atípico o extraño en el factor de competitividad económica. La encuesta 46 está en el límite inferior para dicho factor. En el caso de la distribución del factor de competitividad basada en innovación colaborativa, se observa que el valor de la encuesta 3 está también al límite entre valor extremo y valor atípico.

Respecto las distribuciones parciales (ver figura 4.16) en base a la pertenencia a clúster, se observa que dicha encuesta 3 aparece en todos los factores como valor atípico, siendo extremo en el caso del factor de competitividad basada en innovación. Las encuestas 25 y 20 deben también, considerarse como valores inusuales en el subgrupo de empresas que no consideran que pertenezcan a un clúster.

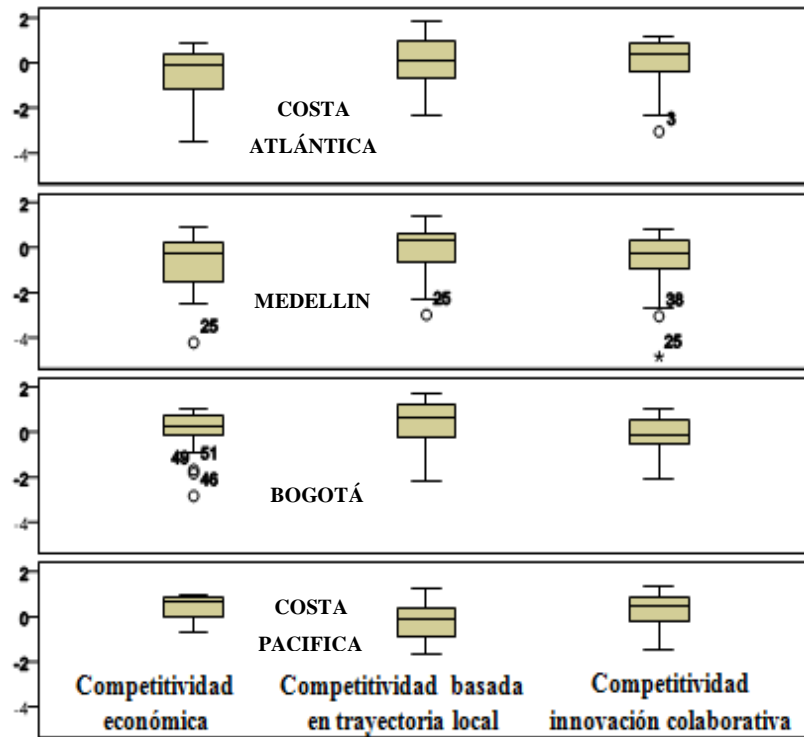
Figura 4.16: Factores de competitividad y el clúster



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

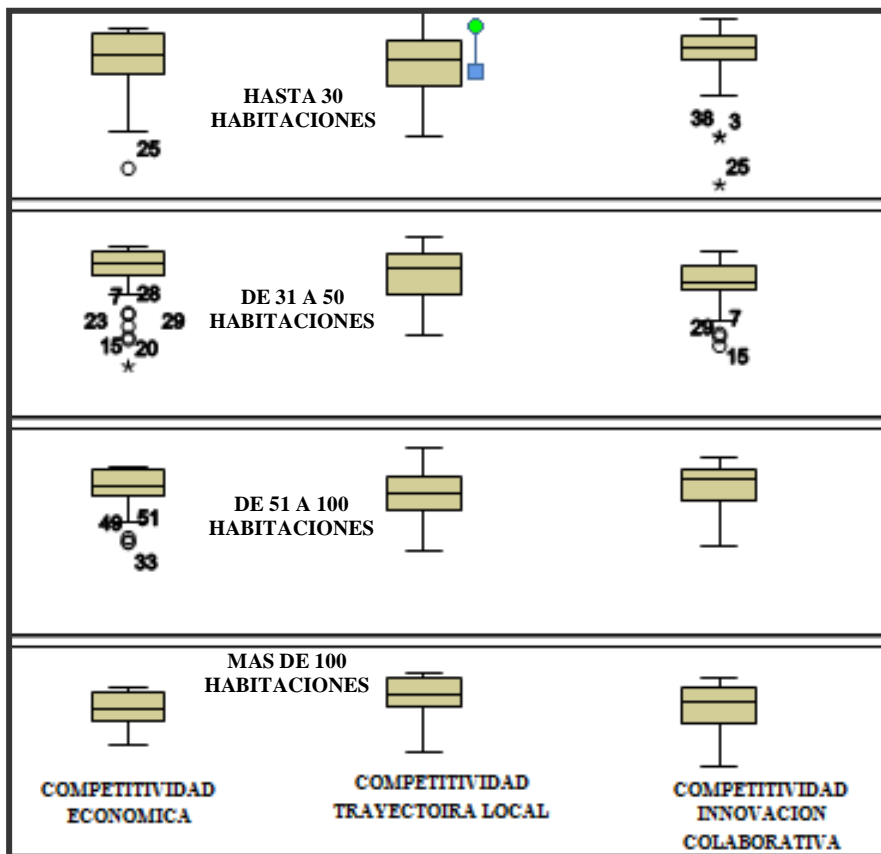
En cuanto a localización (ver figura 4.17) se destaca el valor del caso 25. También el caso 25 aparece como un valor extraño (ver figura 4.18), cuando se representa la distribución parcial en base a tamaños (Rehabitaciones).

Figura 4.17: Factores de competitividad y localización



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

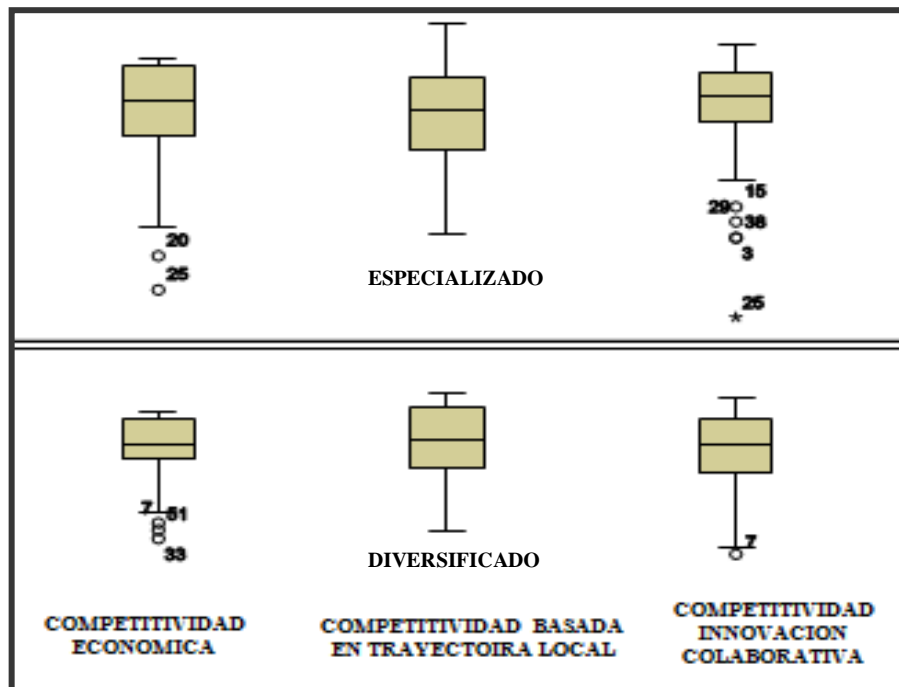
Figura 4.18: Factores de competitividad y tamaño



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

El caso 25 también es un valor a considerar en el caso de la distribución parcial en base a la variable diversificación (ver figura 4.19). El caso 3 está en el límite.

Debemos tener en cuenta que no conviene perder excesivo número de observaciones, ya que sólo se cuentan con 134. Por tanto, se tratará de excluir el menor número de casos por el bien de la cantidad de información disponible. Por tanto se propone la exclusión de los casos 3 y 25, siendo equilibrada la eliminación en cuanto a pertenencia a clúster y diferentes localizaciones.

Figura 4.19: Factores de competitividad y diversificación

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la encuesta.

4.4.1 Variables incluidas en el estudio, modelo y método

Para la realización del presente estudio se identificaron las siguientes variables dependientes, independientes y categóricas, en base a las proposiciones planteadas en el estudio.

4.4.1.1 Variable dependiente

La variable dependiente empleada es “competitividad” desagregada en tres dimensiones según lo obtenido en el análisis de componentes principales utilizando el método de rotación varimax que son:

- (Y1) factor de competitividad económica
- (Y2) factor de competitividad basada en la trayectoria local
- (Y3) factor de competitividad basada en innovación colaborativa

El factor de competitividad económica tiene cargas muy elevadas de la variable ingresos (0,874) que indica el dinero percibido por la operación del establecimiento, ocupación (0,866) que permite medir el nivel de utilización de los servicios ofrecidos, ingresos totales (0,861) que son los cuantifican los valores totales percibidos por todos los servicios prestados y tarifas (0,852) consideradas el valor real que se solicita por la prestación del servicio y constituye una factor determinante a la hora de negociar.

Tiene en menor grado cargas en otras variables que son: relaciones con entes gubernamentales y gremiales del sector, solidez económica, adaptación a los requerimientos de los clientes, innovación en los procesos, ventajas comparativas y directivos capacitados que son los que coordinan e integran el conjunto de factores que configuran el establecimientos.

Se puede apreciar que el factor de competitividad económica, agrupa variables fundamentales para el funcionamiento de los establecimientos hoteleros teniendo en cuenta que del comportamiento de las mismas dependen los resultados. Siendo así, las variables económicas las que establecen el grado de competitividad de las empresas respecto a la competencia.

4.4.1.2 Variables explicativas

Se han considerado como variables independientes los 5 factores de implantación de innovaciones obtenidos mediante el análisis de componentes principales, utilizando el método de rotación varimax, la variable competen2 y cuatro variables categóricas que recogen el posible efecto del sentimiento de pertenencia a clúster, el tamaño, la localización geográfica y la estrategia de diversificación/especialización.

Factores de implantación de las innovaciones.

Teniendo en cuenta que la innovación representa un elemento clave y esencial en el sector hotelero que permite la producción de conocimientos, la capacidad

de las empresas para mejorar su eficiencia productiva y su competitividad se identificaron 5 factores que se definieron de acuerdo a la funcionalidad y agrupación de los mismos que son:

- Factor de integración: Presenta cargas muy elevadas de la variable integración² (0,793) que indica la implementación de métodos de integración con los proveedores, calidad² (0,792) que integra los procesos de implantación de los sistemas de calidad, tecnología² (0,631) que implica una vigilancia tecnológica continua en el establecimiento y tiene en menor grado cargas en otras variables que son: provecalidad² y esternalización².

Se puede apreciar que el factor de integración, agrupa variables fundamentales para la implantación de innovaciones relacionadas con los sistemas de gestión de la calidad que constituyen la operatividad general de la gestión de un establecimiento hotelero que incluye planificación de las actividades, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos para desarrollar, revisar y mantener su funcionalidad.

- Factor de flexibilidad: Presenta cargas muy elevadas de la variable responsable² (0,914) indica la implementación de responsabilidades laborales flexibles que permiten a un establecimiento responder ante los cambios de una manera más eficaz y eficiente, la variable subcontratación² (0,828) que integra los procesos de implantación de la subcontratación de servicios generales y conlleva a los establecimientos hoteleros a reducir su centro de operaciones aquellas actividades que no formen parte de su negocio. Tiene en grado muy mínimo cargas en trabajo².

Se puede apreciar que el factor de flexibilidad, agrupa variables que hacen que las organizaciones sean más competitivas cambiando el concepto de negocios y centrándose en su razón de ser y subcontratando las actividades complementarias a compañías especializadas en las mismas.

- Factor colaboración externa: Registra cargas muy elevadas de la variable colaboración² (0,808) que explica la implantación de innovaciones para la

colaboración con los clientes y grupos² (0,733) que indica la conformación de grupos de trabajo inter-funcionales en el establecimientos permitiendo trabajar de una manera coordinada.

Se puede apreciar que el factor colaboración externa, está compuesto de variables que permiten el trabajo coordinado y mancomunado, de tal forma, que se puedan interrelacionar la atención, colaboración y el servicio al cliente con la disciplina de trabajo de la compañía.

- Factor desarrollo organizativo: Presenta cargas altas en la variable prácticas² (0,839) que explica la implantación de prácticas de desarrollo en el establecimiento para sus colaboradores, registra en menor grado cargas de provee calidad² y trabajo².

Se puede apreciar la incidencia de los diseños de puestos de trabajo, las alianzas con proveedores y el desarrollo del personal, por lo tanto, agrupa variables que se refieren a cambios dentro de las organizaciones concentrados en el fortalecimiento, desarrollo y calidad de los procesos humanos, de tal forma que generan incremento en la efectividad de las mismas.

- Factor de coordinación: Recoge cargas muy elevadas de la variable decisiones² (0,848), que indica la implantación de descentralización en la toma de decisiones y de la variable externalización² (0,819), que se refiere a la implantación de la externalización de las actividades empresariales.

En este factor, se agrupan las actividades relacionadas con la combinación de los esfuerzos y el equilibrio de las funciones planteadas por la organización con la finalidad de obtener los resultados de una manera eficaz. Se tiene en cuenta el diseño de la organización, permitiendo sincronizar las diferentes partes que la integran, los procesos de control y regulación que se encuentran entrelazados con la planeación y los ajustes presentados.

Competencias nucleares.

La variable Competen2 está planteada como una variable tipo Likert en una escala de 1 a 7, donde 1 es el grado de implantación nulo y 7 es el grado de implantación muy alto, permitiendo así conocer del establecimiento hotelero el grado de percepción de la misma. De acuerdo al análisis previo realizado, comparte poca información con relación a las otras variables (0,539), sin embargo, recoge información importante relacionada con la implantación de competencias nucleares, por esta razón es un factor que ha sido incluido en la regresión de manera independiente.

Las competencias nucleares son fundamentales en la competitividad, constituyen la agrupación de tecnologías, conocimientos y destrezas propios que obtienen las empresas como resultado de su experiencia y no pueden ser copiados por su competencia de una manera ágil e inmediata. De tal forma, garantizan una ventaja competitiva, que permite responder a las necesidades de un entorno, crear valor distintivo de los clientes hacia la compañía, proporcionando factores claves de éxito que permiten incrementar la eficacia y la eficiencia de las operaciones.

VARIABLES CATEGÓRICAS.

Son variables cualitativas que indican categorías, fueron identificadas con nombres y números de acuerdo a las categorías o atributos estudiados. Se identificaron cuatro variables que incluidas de una manera adecuada en la regresión, permitirán evaluar la competitiva en el sector hotelero.

- Sentimiento Clúster: Es una variable dummy de tipo dicotómica, recoge el sentimiento de pertenencia a un clúster expresado por el encuestado. Además de lo expresado por el encuestado, también se ha comprobado si efectivamente la localización implicaba la existencia de un clúster de empresas hoteleras en base al coeficiente de especialización. Se ha

codificado como 1=siente que pertenece a un clúster y realmente está en un clúster; 0=en cualquier otro caso.

- **Tamaño (rehabitaciones):** En esta variable se han categorizado los establecimientos hoteleros en cuatro rangos distribuidos de forma equilibrada. Así, se categorizaron en establecimientos con hasta 30 habitaciones; de 31 a 50 habitaciones; de 51 a 100 habitaciones; más de 100 habitaciones.

Para cada una de ellas, se construyeron cuatro variables dummy de tipo dicotómicas, que fueron codificadas como 1 si pertenece a dicha categoría y 0 en cualquier otro caso. Aun cuando esta variable podría haberse utilizado como una variable ordinal directamente en el análisis de regresión, era posible que no existiese una relación totalmente lineal o linealizable. Así, por simplicidad operativa se ha preferido utilizarla como variable dummy, controlando el efecto de cada tamaño sobre la variable dependiente.

- **Localización (Reciudad1):** En esta variable se han categorizado los establecimientos hoteleros en Colombia: Costa Atlántica, Costa Pacífica, Bogotá y su área de influencia; y Medellín y su área de influencia. De cada categoría se construyeron cuatro variables dummy de tipo dicotómicas, que fueron codificadas como 1 si el hotel pertenece a dicha zona y 0 en cualquier otro caso.
- **Diversificación:** Es variable dummy de tipo dicotómica, la única que ha recogido la información sobre si el establecimiento hotelero atendía a un solo segmento de clientes (especialización) o si por el contrario atendía a más de un segmento (diversificada). Se ha codificado como 1=si el establecimiento está diversificado y 0=en cualquier otro caso.

4.4.2 Hipótesis a contrastar y método

Derivado de los capítulos anteriores, se han diseñado las hipótesis contenidas en la tabla 4.43. En dicha tabla se identifica también el método que se usará para su contraste. Como se observa, se deberán emplear regresiones multivariantes y evaluar la significación de la beta estimada de cada variable para la mayoría de contrastes.

Tabla 4.43: Hipótesis y método a emplear para su contraste

Hipótesis	Método de contraste
H1: El clustering influye positivamente en la competitividad de las empresas de servicios.	Beta de la regresión multivariante
H2: el clustering influye positivamente en el nivel de implementación de prácticas de innovación organizativa en las empresas de servicios.	t-test de diferencia de medias
H3: la implementación de prácticas de innovación organizativa influye positivamente en la competitividad de las empresas de servicios.	Beta de la regresión multivariante
H4: el territorio en el que se ubica el hotel influirá en su competitividad	ANOVA y beta de la regresión multivariante
H5a: la diversificación del tipo de producto-mercado ofrecido por el hotel influirá positivamente sobre su competitividad	Beta de la regresión multivariante
H5b: la especialización del tipo de producto-mercado ofrecido por el hotel influirá positivamente sobre su competitividad	

Fuente: elaboración propia

En el caso de la hipótesis H2, bastará un t-test de diferencia de medias sobre los factores de implementación de innovaciones, tomando como variable de agrupación el clúster.

Para la hipótesis H4 sobre la influencia del territorio sobre la competitividad, al ser una variable categórica de más dos categorías se contrastará tanto mediante la significación de las betas estimadas como con el análisis del ANOVA para observar posibles diferencias entre categorías.

Para el conjunto de hipótesis H5, se ha optado por plantearlas en términos de competencia entre ellas, puesto que existen evidencias de anteriores estudios que planteaban como plausible una mayor competitividad alcanzada tanto por hoteles con tendencia a especializarse en un producto-mercado, como por hoteles diversificados.

4.4.3 Modelos de regresiones

Dado que existe cierto nivel de asociación, entre algunas de las variables categóricas incluidas en el estudio, se desarrollaron cuatro modelos de regresiones en competencia, de forma que se evitase el posible problema de multicolinealidad o de información duplicada en dos variables que supuestamente deben ser independientes entre sí.

En aquellas variables que tienen más de dos categorías (localización y tamaño), se incluyeron sólo (n-1) categorías en cada regresión. Esto se hizo fijando como categoría de referencia (por tanto omitida), aquella que tuviese la mayor media en valor absoluto en la dimensión de la variable dependiente en cuestión. En una segunda regresión, se incluyó dicha variable omitida y se excluyó la siguiente en dicho valor absoluto. De esta forma se puede estimar el efecto de todas las categorías en las variables con más de dos.

Se utilizó el método de regresión lineal por mínimos cuadrados ordinarios. Por tanto, se estima que las tres dimensiones de la competitividad de las empresas hoteleras en Colombia, están en función del grado de implantación de innovaciones en competencias nucleares, de los factores de implantación de innovaciones (integración, flexibilidad, colaboración externa, desarrollo organizativo, coordinación), y en función del sentimiento de pertenencia a un clúster, del tamaño, de su localización geográfica y de su diversificación en la estrategia de cobertura de mercado.

Esto se representaría mediante la función: $Y_i = a_i + \beta_i X_i + \varepsilon_i$

- Vector Y_i = factor competitividad económica (factor competitividad basado en trayectoria local; factor competitividad basado en innovación colaborativa).
- Vector de constantes (a_i) recogería el efecto ligado a la competitividad base de la industria hotelera colombiana excluidos el resto de factores influyentes.
- Vector de parámetros a estimar (β_i) recogería el impacto de cada variable independiente sobre cada factor de competitividad.

La matriz de variables independientes, sería diferente para cada uno de los cuatro modelos en competencia. Todos ellos tendrán siempre en común las variables independientes relativas a la implantación de innovaciones en competencias nucleares y a los cinco factores de implantación de innovaciones. Cada modelo tendrá diferente cada una de las cuatro variables categóricas. Así, la matriz X_i para cada modelo sería la siguiente:

Modelo 1: $X_i = \{\text{Competen2; factor integración; factor flexibilidad; factor colaboración externa; factor desarrollo organizativo; factor coordinación; sentimiento clúster}\}$

Modelo 2: $X_i = \{\text{Competen2; factor integración; factor flexibilidad; factor colaboración externa; factor desarrollo organizativo; factor coordinación; tamaño}\}$

Modelo 3: $X_i = \{\text{Competen2; factor integración; factor flexibilidad; factor colaboración externa; factor desarrollo organizativo; factor coordinación; localización}\}$

Modelo 4: $X_i = \{ \text{Competen2; factor integración; factor flexibilidad; factor colaboración externa; factor desarrollo organizativo; factor coordinación; diversificación} \}$

De esta manera se evaluará qué modelo explica mejor la variabilidad en cada uno de los tres factores de competitividad. En el caso de obtenerse valores significativos en variables diferentes, implicaría que el impacto de las variables en cuestión sobre la competitividad está en función del tipo de competitividad.

Se realizó mediante regresiones jerárquicas, en las que a un modelo base, que incluye los factores de innovación, se le añaden cada una de las cuatro variables categóricas de interés y se observa si el cambio en el R2 justifica su inclusión, esto es, si añade alguna información a la cantidad de varianza explicada por los factores de innovación.

CAPITULO 5: ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se contrastan las hipótesis que se formularon en los capítulos 1, 2 y 3 obtenidas de la revisión teórica efectuada. De esta forma se podrá dar respuesta al tema que ha guiado el presente estudio: “La influencia del territorio en la innovación organizativa del sector turístico: el caso del sector hotelero en Colombia”.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se ha estructurado el presente capítulo en cinco epígrafes. En el primero, se plantea la estadística descriptiva relacionada con la regresión a realizar. Como se indicó en el capítulo anterior se contemplaron varios procedimientos estadísticos que incluyen la recolección, presentación, caracterización, la coherencia de los factores, sus asociaciones y la influencia que estos ejercen en un conjunto de datos. De esta manera permiten describir apropiadamente las características del conjunto, la valoración del modelo e hipótesis de investigación propuesta. Se ha utilizado regresión multivariante por el método de mínimos cuadrados ordinarios que implica que la estimación se realiza en el punto medio de las variables tanto dependientes como independientes.

En las secciones segunda, tercera y cuarta se incorporan los modelos de regresiones para los factores de competitividad económica, competitividad basada en trayectoria y localización y la competitividad basada en innovación colaborativa.

El quinto apartado detalla el resumen de hallazgos, resultado del trabajo empírico realizado, la interpretación de los resultados y las conclusiones que se detallan en cada uno de los epígrafes.

5.1 Modelo de regresión y estadística descriptiva

Los resultados de la investigación se dan a partir de la solución a los interrogantes planteados y de la comprobación del modelo e hipótesis propuestas. De esta forma, la elección del procedimiento y técnica utilizados para la recolección, proceso y análisis de la información son el factor clave para el logro de los objetivos que nos propusimos al inicio de la misma. Para estudiar el conjunto de datos debemos conocer la media y también la desviación que representa los datos en su distribución respecto de la media aritmética de dicha distribución siendo fundamental tener un conocimiento claro de los mismos que permita describirlos e interpretarlos.

Siendo la regresión un modelo estadístico a utilizar que sirve para predecir un comportamiento real de una población, antes de plantearlo es necesario conocer si existe una correlación entre las variables. La correlación lineal sirve para medir la relación entre dos variables, es decir, cuando los valores de una variable aumentan los valores de la otra variable puede aumentar o disminuir proporcionalmente. Su nivel de significación menor de 0,05 indica que existe correlación significativa y el coeficiente de correlación puede oscilar entre -1 y +1 de tal forma que cuanto más se aleja de 0, más fuerte es la relación entre las dos variables.

La tabla 5.1 muestra los principales estadísticos descriptivos de las variables que se incluirán en el modelo de regresiones jerárquicas. Ante la existencia de cierta correlación significativa entre los factores supuestamente independientes de implantación de innovaciones, se controlará que el valor de inflación de la varianza no exceda el límite máximo aconsejable de 5, comenzando a ser problemático a partir de un valor de 2.

Tabla 5.1: Estadísticos descriptivos de las variables del modelo

Correlaciones bivariadas de Spearman										
	Media	Desviación Estándar	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
F1 Competen2	0,000	1,000								
F2 Integración	0,000	1,000	0,066							
F3 Flexibilidad	0,000	1,000	0,456**	-0,168						
F4 Colaboración externa	0,000	1,000	0,038	0,078	0,129					
F5 Desarrollo organizativo	0,000	1,000	0,003	-0,036	-0,014	0,124				
F6 Coordinación	0,000	1,000	0,099	-0,096	0,075	-0,186*	-0,241**			
F7 Competitividad Económica	0,000	1,000	0,410**	0,201*	0,471**	0,235**	0,065	0,124		
F8 Competitividad trayectoria local	0,000	1,000	0,135	0,519**	-0,006	0,191*	0,141	-0,266**	0,380**	
F9 Competitividad innovación colaborativa	0,000	1,000	0,251**	0,225**	0,238**	0,215*	0,213*	0,005	0,404**	0,254**

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: datos spss.

5.2 Modelo sobre competitividad económica

El modelo base explica ampliamente el factor de competitividad económica, teniendo en cuenta que incluyendo la constante, todas las variables de implantación de innovaciones son significativas, solamente los factores de desarrollo organizativo y de coordinación no lo son, con un R-cuadrado de 0.46 (ver tabla 5.2. Los valores de la inflación de la varianza no exceden de 1.2 por lo tanto son aceptables.

Tabla 5.2: Modelo base: parámetros estimados para competitividad económica

VARIABLES	B	SIG
Constante	-2410	0,000
Competen2	0,372	0,000
Integración	0,210	0,001
Flexibilidad	0,401	0,000
Colaboración externa	0,178	0,004
Desarrollo organizativo	0,460	0,442
Coordinación	0,810	0,175
R-cuadrado	0,467	

Fuente: elaboración propia.

5.2.1 Modelo 1: Sobre competitividad económica incluyendo la variable clúster (sentimiento)

En la tabla 5.4 se observa la estimación de los parámetros utilizados en el modelo sobre competitividad económica incluyendo la variable clúster (sentimiento) y sus resultados. La beta estimada para la variable clúster es significativa y contribuye al incremento de la explicación de la variabilidad de la competitividad económica. El R-cuadrado ajustado es aceptable (0,44), lo cual implica que las variables significativas explican el 44% de la variabilidad de competitividad económica, una vez ajustado por el error estándar de la estimación.

El R-cuadrado del modelo pasa de 0,46 a 0,48 cuando se incluye la variable de sentimiento de pertenencia al clúster. De hecho, las empresas que sienten que pertenecen a un clúster tienen de media 0,28 unidades más en el factor de competitividad económica.

Los valores de inflación de la varianza (VIF) controlan la posibilidad de que existiese colinealidad en algunas de las variables incluidas en el modelo. En condiciones normales, se pide que sean menores de 5, siendo valores buenos si están por debajo de 3. En nuestro caso, ninguno excede el valor de 1,3 por lo que son óptimos.

El estadístico de Durbin-Watson se utiliza para estimar la posible existencia de autocorrelación en los residuos de la estimación. Dicho estadístico tiene unos valores superiores e inferiores dependiendo del número de regresores y el número de casos. En nuestra regresión tenemos más de 100 casos y 7 regresores excluida la constante, para un alfa de 0,01, el intervalo de confianza para dicho estadístico es de 1,44 y 1,65. Es decir, si está entre esos valores entonces se podría sospechar de la existencia de autocorrelación. Siendo el valor del estadístico 1,74, podemos rechazar la hipótesis nula de que exista autocorrelación. Esto es, el orden de introducción de las variables no influye en la estimación de los parámetros del modelo.

Esto significa que los hoteles ubicados dentro de un clúster y de los cuales sus directivos sienten que pertenecen al mismo son más competitivos en términos económicos. Sin embargo, este valor debe interpretarse con cautela ya que su significación no es muy elevada ($p\text{-valor} < 0,010$). Esto implica que pequeños cambios en la muestra podrían hacer variar esta estimación, pudiendo llegar a caer en la zona de no significación.

Por tanto, futuras investigaciones deberían de tratar de ampliar la muestra para evaluar la robustez de este impacto. Sin embargo, este valor es congruente con la literatura sobre clúster. La contribución de los clúster es vital para la competitividad, permite a las empresas acceder a mano de obra calificada, recursos especializados, crea condiciones para reunir y concentrar los recursos

financieros de las diversas empresas que los conforman para llevar a cabo proyectos conjuntos (Navarro y Sancho, 1995; Porter 1999, Andersen, 2006).

Los clúster forman la base para el desarrollo de redes de información, permitiendo intercambiar conocimiento entre las empresas que lo conforman, está orientado a la mejora de la competitividad, tanto de manera individual, como en conjunto y a la promoción de las relaciones interempresariales. La cooperación con otros establecimientos, constituye una oportunidad de aprovechar las ventajas competitivas de las otras compañías con las que se integran, ya que, se tejen relaciones entrelazadas y se desarrollan un espacio concreto (Ferro et al., 2000; Spencer et al., 2010).

Además de la variable categórica de clúster, resultan también significativas las variables Competen2, y los factores integración, flexibilidad, y colaboración externa. Estos resultados se puedan explicar teniendo presente que los objetivos de un establecimiento hotelero al hacer parte de un clúster, son la obtención de ventajas competitivas en conjunto o sea la colaboración entre los agentes que conforman la cadena productiva del turismo (Malakauskaite y Navickas, 2011).

Mediante la interrelación de los agentes pueden establecerse métodos que permitan con los proveedores integrar el proceso de la prestación de un servicio complementario como puede ser el transporte, las actividades recreativas y turísticas entre otros. También puede darse la implementación de sistemas de calidad, cuando varios actores crean programas colectivos encaminados al conocimiento permitiendo así, una reducción de costos y un beneficio en conjunto. En cuanto a la flexibilidad los establecimientos hoteleros que integran el clúster, son más proclives a la subcontratación de servicios, no siendo estos su razón de ser, como programación de eventos especiales, celebraciones, etc.

Caso contrario, sucede con los factores de implantación de innovaciones relativas al desarrollo organizativo y al factor de coordinación donde no presentan un impacto significativo sobre la competitividad económica. Esto

puede darse por la expansión tan acelerada del sector en Colombia y el surgimiento de establecimientos hoteleros muy jóvenes, cuya prioridad es la operatividad de sus servicios siendo muy nacientes las estrategias de desarrollo y formación de sus colaboradores

5.2.2 Modelo 2: Sobre competitividad económica incluyendo la variable tamaño (rehabitaciones)

En la tabla 5.4 se observa la estimación de los parámetros utilizados en el modelo sobre competitividad económica incluyendo la variable tamaño (rehabitaciones) y sus resultados. La beta estimada para la variable clúster no es significativa y por lo tanto se intuye que no explica el factor de competitividad económica. El incremento del R-cuadrado ajustado no es significativo (0,900).

El R-cuadrado del modelo pasa de 0,46 a 0,47 cuando se incluye la variable tamaño. Las empresas presentan medias de -0.065 hasta 30 habitaciones, de -0,05 entre 31 a 50 habitaciones, de -117 entre 50 y 100 habitaciones y 0,117 más de 100 habitaciones en el factor de competitividad económica y las betas estimadas no son significativamente diferentes de cero.

Los valores de inflación de la varianza (VIF) son menores de 1,22 por lo que se puede decir que indican un buen ajuste. El valor de R-cuadrado es aceptable en 0,46 y el estadístico de Durbin-Watson es de 1,77 lo que indica que se puede rechazar la hipótesis nula de que exista autocorrelación.

Esto significa que el tamaño de los establecimientos hoteleros en Colombia, no incide en la competitividad económica, por lo tanto, la competitividad económica basada en la innovación la obtienen establecimientos de igual forma los establecimientos pequeños que en este caso están clasificados hasta 30 habitaciones, los medianos y los establecimientos grandes con más de 100 habitaciones.

El resultado obtenido se puede explicar, teniendo en cuenta que acuerdo al número de habitaciones que tienen los establecimientos diseñan sus servicios, ofrecen al segmento de clientes a los que pueden garantizar los mismos, como es el caso de los hoteles pequeños que ofrecen sus servicios a personas naturales independiente si es turista, comerciantes, o representante de una compañía y no a grupos para convenciones o actividades deportivas donde son muchas las habitaciones demandadas.

También se puede evaluar las nuevas tendencias en los cambios de formatos, actualmente existen hoteles boutique, para adultos mayores, de paso, entre otros diseñados especialmente para personas que prefieren hoteles pequeños con todos servicios básicos y de acuerdo a sus necesidades. Las cadenas hoteleras en la actualidad, poseen establecimientos de varios formatos, donde lo que cambia es el tamaño, posiblemente los precios, pero predominan los procesos operativos y de servicio.

Se han realizado algunos estudios en relación al tamaño del establecimiento hotelero en los que se concluye que no existen diferencias en el caso de muestras de empresas taiwanesas en la competitividad de los hoteles según el tamaño el tamaño no tiene impacto en la capacidad de innovación (Cavusgil et al., 2003; Chen, 2007).

5.2.3 Modelo 3: Sobre competitividad económica incluyendo la variable localización (reciudad1)

En la tabla 5.4 se observa la estimación de los parámetros utilizados en el modelo sobre competitividad económica incluyendo la variable localización (reciudad1) y sus resultados. Se observa que la variable de localización (Reciudad1) es relevante para dos ubicaciones determinadas: Costa Pacífica y Medellín. No obstante, el incremento el R² (0,056) está al límite de la aceptación, precisamente debido a que dos localizaciones no son relevantes. Si sólo se incluyesen Costa Pacífica y Medellín como variables regresoras, entonces se estaría excluyendo el resto de información de la comparación con las otras dos zonas.

Por ello, en estas regresiones debe incluirse siempre tres de las cuatro categorías. De forma que lo que se está haciendo, es tomando como referencia base la variable omitida y comparando por diferencias el resto de localizaciones respecto a la omitida. En concreto, las empresas localizadas en Medellín ofrecen una competitividad económica significativamente menor que las ubicadas en la Costa Pacífica, siendo dicho efecto 0,55 veces menor. Dicho efecto también se obtiene pero a la inversa cuando se omite Medellín y se incluye Costa Pacífica.

Debe hacerse notar que Costa Pacífica era la localización con mayor media en competitividad económica, y Medellín la de menor media. También se observa que las otras dos localizaciones se hallan en un punto medio que no las hace diferentes ni a Costa Pacífico ni a Medellín. Por tanto, puede concluirse que la localización afecta a la competitividad económica, siendo dicha competitividad mayor en Costa Pacífica y menor en Medellín.

El R-cuadrado ajustado es aceptable (0,44), lo cual implica que las variables significativas explican el 44% de la variabilidad de competitividad económica, una vez ajustado por el error estándar de la estimación. El R-cuadrado del modelo pasa de 0,46 a 0,49 cuando se incluye la variable de localización.

Los valores de inflación de la varianza (VIF) son menores de 3 por lo que se puede decir que indican un buen ajuste, sobresaliendo Costa Pacífica (2.79). El estadístico de Durbin-Watson es de 1,67 lo que indica que podemos rechazar la hipótesis nula de que exista autocorrelación.

Esto matiza el ANOVA de un factor, donde se observaba que la Costa Pacífica tenía un factor de competitividad económica mayor que la Costa Atlántica y que Medellín, y donde también Bogotá tenía mayor factor que Medellín. Cuando se tienen en cuenta variables omitidas en el ANOVA, entonces sólo se observa una diferencia significativa entre Costa Pacífica y Medellín, siendo aquellas otras diferencias muy pequeñas y por tanto no significativas.

Los resultados obtenidos indican que el desempeño económico de los hoteles es diferentes según su ubicación, en la Costa Pacífica es superior que en otras localizaciones, promovido probablemente por tener costos más bajos siendo una región que ofrece turismo de aventura, o ecoturismo. Se caracteriza por presentar un gran valor ecológico, siendo los bosques de manglar uno de los ecosistemas más importantes dentro de la productividad de la región y además, de gran atractivo para el turismo, esto también se evidencia en los estudios de Marco-Lajara et al. (2014ab) en la zona costera española.

También se puede tener en cuenta que la mayor parte de sus visitantes los genera el mercado interno del país, pocos turistas del mercado extranjero son los que van en plan de negocios o de descanso. En esta zona, cada localidad ofrece playas vecinas a aldeas de pescadores, por lo cual la actividad turística depende muchas veces de los servicios prestados por estas aldeas, además por la misma estructura de la región, las tarifas se ofrecen con todo incluido, lo que hace que el turista gaste en el hotel.

En cuanto a Medellín, podría ser probable el desempeño económico de los hoteles por ser una ciudad de negocios reconocida nacional e internacionalmente, a pesar de que no posee playas, congrega muchos turistas que por actividades o eventos especiales visitan la región, siendo la mayor parte de las actividades realizadas fuera de los establecimientos hoteleros. Por esta razón se deben fortalecer las alianzas con gremios, restaurantes, líneas aéreas, promotores de turismo, transporte y todos los entes que participan en la cadena turística que hacen de la región un destino preferido.

5.2.4 Modelo 4: Sobre competitividad económica incluyendo la variable diversificación

En la tabla 5.4 se observa la estimación de los parámetros utilizados en el modelo sobre competitividad económica incluyendo la variable diversificación y sus resultados. La beta estimada para la variable diversificación no es significativa y se observa que la variable diversificación no contribuye de forma significativa a la explicación de la variabilidad del factor competitividad

económica. El incremento del R-cuadrado ajustado no es significativo (0,304), no cambia al incluir la variable diversificación (0,44).

Los valores de inflación de la varianza (VIF) son menores de 1,22 por lo que se puede decir que indican un buen ajuste. El valor de R-cuadrado es aceptable en 0,46 y el estadístico de Durbin-Watson es de 1,73 lo que indica que se puede rechazar la hipótesis nula de que exista autocorrelación.

El resultado obtenido se puede explicar, que un establecimiento hotelero puede ser igual de competitivo siendo especializado en un segmento de clientes que siendo diversificado. Esto indica como las empresas ajustan sus recursos y capacidad instalada a la estrategia general de competitividad (Benur y Bramwell, 2015).

5.2.5 Resumen de resultados sobre el factor de competitividad económica

Se puede afirmar que la competitividad económica en el sector hotelero colombiano (ver tabla 5.3) viene explicada por las siguientes variables en orden de impacto (según el valor absoluto de la beta estandarizada estimada)⁵⁷:

1. Factor de Flexibilidad en la implantación de prácticas de innovación (entre 0,36 y 0,43)
2. La localización del establecimiento en la Costa Pacífica (0,29) o en Medellín (-0,22).
3. El factor de competen² relacionado con el nivel de implantación de innovaciones para el desarrollo de competencias nucleares (0,27 y 0,30).
4. El factor de Integración en la implantación de prácticas para la innovación (entre 0,20 y 0,32)

⁵⁷ La variable de mayor coeficiente estandarizado de la regresión en valores absolutos tiene el más alto poder de explicación de la variable dependiente, siempre y cuando no exista colinealidad entre las variables independientes.

5. El factor de Colaboración Externa en la implantación de prácticas para la innovación (entre 0,18 y 0,20)
6. El sentimiento de pertenencia a clúster (0,14)

Tabla 5.3: Beta estandarizada por modelos para competitividad económica

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
COMPETEN2	0,270	0,310	0,270	0,300
INTEGRACION	0,320	0,220	0,270	0,200
FLEXIBILIDAD	0,420	0,430	0,360	0,420
COLABORACION EXTERNA	0,180	0,200	0,190	0,190
DESARROLLO ORGANIZATIVO	0,050	0,480	0,020	0,030
COORDINACION	0,070	0,080	0,040	0,110
SENTIMIENTO CLÚSTER	0,140			
COSTA PACIFICA			0,290	
MEDELLIN			-2,260	

Fuente: elaboración propia.

En resumen (ver tabla 5.4), el modelo que más explica la variabilidad en la competitividad económica es el 3, el cual obtiene el mayor R-cuadrado ajustado por el error de la estimación (0,462). No obstante, el modelo 1 que recoge el efecto del sentimiento de pertenencia a clúster también explica una parte relevante de la competitividad económica, con un R-cuadrado ajustado cercano (0,458).

En la tabla 5.4 se resumen los modelos analizados y los parámetros estimados de las beta no estandarizados, de tal forma que están referidos a sus respectivas unidades y no están ajustados en función de su desviación estándar. Así, se podría afirmar que un incremento en una unidad en el factor de flexibilidad en la implantación de innovaciones implica un incremento de entre 0,34 y 0,39 unidades en el factor de competitividad económica. Para la correcta interpretación de estos valores debe tenerse en cuenta que cuando se habla de factores construidos según el método de componentes principales, su media suele ser cero o muy próxima a ella.

Como se observa, la localización tanto en Costa Pacífica como en Medellín tiene un impacto significativo sobre la competitividad económica, siendo el segundo aspecto más impactante tras el factor de flexibilidad. En cambio, el sentimiento de pertenencia a clúster tiene un impacto mucho menor en intensidad. La implantación de innovaciones para el desarrollo de competencias nucleares es el tercero en impacto sobre la competitividad económica, a un nivel similar al factor de integración.

La colaboración externa tiene un impacto reducido siendo el que menos contribuye a la competitividad económica. En el caso de las variables de desarrollo organizativo y de coordinación no tienen impacto sobre la competitividad económica siendo sus valores de beta muy bajos.

Por tanto, este impacto es muy meritorio ya que se observa claramente que aquellas empresas que tienen valores positivos en el factor de flexibilidad también tienen valores positivos en el factor de competitividad económica, y que hay una correspondencia positiva: a medida que se incrementa el factor de flexibilidad, se incrementa el factor de competitividad económica.

Un caso excepcional es de la variable Competen2, ya que su unidad de medida es una escala de Likert de 1 a 7. Así, un incremento en una unidad en la implantación de innovaciones para el desarrollo de competencias nucleares implica un incremento de entre 0,32 y 0,33 unidades en el factor de competitividad económica. Por ello, en el comentario anterior se hablaba de los impactos en base a betas estandarizadas, ya que de esa forma es posible eliminar el efecto de las diversas unidades de medida para poder concluir qué variable es la que tiene mayor impacto sobre el factor de competitividad económica.

Tabla 5.4: Estimación de parámetros en los modelos sobre competitividad económica beta no estandarizada

Variables influyentes en el factor de competitividad	Modelo 1 sentimiento clúster	Modelo 2 Tamaño	Modelo 3 Localización	Modelo 4 Diversificación
Constante	-2,250 (***)	-2,410 (***)	-2,480 (***)	-2,430 (***)
Competen2	0,330 (***)	0,370 (***)	0,320 (***)	0,360 (***)
Factor Integración	0,210 (**)	0,200 (**)	0,250 (***)	0,190 (**)
Factor Flexibilidad	0,390 (***)	0,400 (***)	0,340 (***)	0,390 (***)
Factor Colaboración externa	0,160 (*)	0,180 (**)	0,170 (**)	0,170 (**)
Factor desarrollo organizativo	0,040	0,040	0,010	0,030
Factor Coordinación	0,060	0,070	0,040	0,100
Sentimiento Clúster (0=no clúster; 1=clúster)	0,280 (+)	--	--	--
Tamaño (Rehabitaciones)		-0,065		
Hasta 30		-0,005		
De 31 a 50	--	-0,117	--	--
De 51 a 100		0,117		
Localización (Reciudad1)			-0,260	
C. Atlántica	--	--	-0,550 (*)	--
Medellín			-0,210	
Bogotá			0,550 (*)	
Diversificación (0=especializado;	--	--	--	0,130
R-cuadrado modelo base	0,467			
R-cuadrado modelo ampliado (y significación)	0,4870 (+)	0,470	0,499 (+)	0,472
R-cuadrado ajustado modelo ampliado	0,458	0,431	0,462	0,442

*Valores estimados significativos a (***) un p-valor <0,001; (**) un p-valor <0,005; (*) un p-valor <0,010; (+) un p-valor <0,050*

Fuente: elaboración propia.

En general, el poder explicativo es medio, ya que su R-cuadrado toma valores entre 0,48 y 0,49. Es decir, las variables incluidas en el modelo 1 explican el 48% de la variabilidad en la competitividad económica. Mientras que las

variables incluidas en el modelo 3 explican el 49% de dicha variabilidad. Puede mencionarse este poder explicativo como una limitación del modelo que debe explorarse en futuras investigaciones, para tratar de incorporar variables que ayuden a incrementar este poder predictivo.

En base a los resultados encontrados se puede concluir, que el factor flexibilidad es muy importante en el sector hotelero. El nivel de formación del personal que lo integra, es un elemento fundamental que exige trabajadores capaces de adaptarse y evolucionar con los continuos cambios del entorno, tales como un aumento en la externalización de algunos procesos que permitan lograr eficiencia. Se acepta la hipótesis H1 “el clustering influye positivamente en las empresas de servicios”, se acepta la hipótesis H3 “la implementación de prácticas de innovación organizativa influye positivamente en la competitividad de las empresas de servicios” para determinada combinación de factores de innovación y competitividad y se acepta la hipótesis H4 “el territorio en el que se ubica el hotel influirá en su competitividad” para competitividad económica.

Se rechaza la hipótesis H5a “la diversificación del tipo de producto-mercado ofrecido por el hotel influirá positivamente sobre su competitividad” y la hipótesis H5b “la especialización del tipo de producto-mercado ofrecido por el hotel influirá positivamente sobre su competitividad” para competitividad económica, teniendo en cuenta que son igual de competitivos los hoteles que siguen estrategia de diversificación que los que siguen especialización

Por esta razón, se deben implementar programas, que garanticen trabajadores cualificados y desempeñen tareas diferentes a las habituales, maximizar algunas funciones, integrar procesos y gestionar cambios en los modelos de trabajo. Estos cambios traen consigo agilidad en la toma de decisiones, agilidad en los trámites, minimización de errores, confiabilidad, colaboración de todo el personal.

5.3 Modelo sobre competitividad basada en trayectoria y localización

El poder explicativo del modelo base es bajo, teniendo en cuenta que tan solo dos factores de implantación de innovaciones tienen un impacto significativo sobre la competitividad basada en la trayectoria y la localización: el factor de integración y el factor de colaboración externa, con un R-cuadrado de 0,34 (ver tabla 5.5). Los valores de la inflación de la varianza no exceden de 1,2 por lo tanto son aceptables.

En este caso la localización del establecimiento hotelero y su experiencia en el sector, los hacen conocedores de las prácticas realizadas por sus proveedores y la importancia de las mismas, es por esto, que son más proclives a plantear estrategias que les permitan integrarse sea de una manera horizontal, vertical o mediante programas especialmente diseñados para el logro de sus funciones.

Tabla 5.5: Modelo base: parámetros estimados para competitividad basada en trayectoria y localización

VARIABLES	B	SIG
Constante	-0,950	0,150
Competen2	0,148	0,137
Integración	0,496	0,000
Flexibilidad	0,064	0,407
Colaboración externa	0,231	0,001
Desarrollo organizativo	0,110	0,874
Coordinación	-0,127	0,690
R-cuadrado	0,343	

Fuente: elaboración propia

5.3.1 Modelo 1: Sobre competitividad basada en trayectoria y localización incluyendo la variable clúster (sentimiento).

En la tabla 5.7 se observa la estimación de los parámetros utilizados en el modelo sobre competitividad basada en trayectoria y localización incluyendo la variable clúster (sentimiento). Igual que en el modelo base, la capacidad explicativa de este modelo incluyendo la variable clúster es relativamente baja

siendo el R^2 de 0,343, el incremento del R-cuadrado ajustado no es significativo (0,483), que pasa de 0,343 a 0,345 y la beta estimada para la variable clúster no es significativa, por lo tanto, se intuye que no explica el factor de competitividad económica.

Solamente hay dos factores de implantación de innovaciones que impactan significativamente sobre la competitividad basada en la trayectoria y localización. Se trata del factor de integración y el factor de colaboración externa. Este segundo tiene mucho sentido, ya que una parte de este factor de competitividad recibe cargas factoriales altas de la variable “localización geográfica del establecimiento”.

Por tanto, se observa que no son sólo las infraestructuras del territorio lo que hace a la empresa hotelera colombiana competitiva, sino que también se trata de los vínculos y relaciones que se establecen con los agentes del exterior para implantar innovaciones que mejoren la competitividad empresarial.

En este factor de competitividad no incide significativamente el sentimiento de pertenencia a un clúster. No se observan valores del VIF elevados, son menores de 1,22 y el estadístico de Durbin-Watson es de 1,61, lo que permite afirmar que no existen problemas de colinealidad entre las variables independientes. De hecho, podría parecer que el factor de colaboración externa ya recogería en parte el posible efecto del clúster. Sin embargo, los VIF indican que no es así. Por tanto, se puede decir que el clúster no está afectando significativamente al factor de competitividad basado en la trayectoria en el sector y la localización.

5.3.2 Modelo 2: Sobre competitividad basada en trayectoria y localización incluyendo la variable tamaño (rehabitaciones)

En la tabla 5.7 se observa la estimación de los parámetros utilizados en el modelo sobre competitividad basada en trayectoria y localización incluyendo la variable tamaño (rehabitaciones). La capacidad explicativa de este modelo, donde se incluye la variable tamaño es algo baja ya que en su conjunto todas

las variables de tamaño no contribuyen a mejorar el R-cuadrado de forma significativa (0,106), este pasa de 0,343 a 0,375.

La beta estimada es significativa para los factores de integración y colaboración externa, también para la variable tamaño solamente en el caso de los hoteles de tamaño medio-alto (entre 51 y 100 habitaciones), por lo tanto, intuye que no explica el factor de competitividad económica.

Es decir, se observa que la competitividad basada en la trayectoria y en la localización, no crece con el tamaño del establecimiento, sino que sólo los hoteles entre 51 y 100 habitaciones alcanzan un plus de competitividad. Probablemente los hoteles de las dos categorías de menor tamaño, todavía no han alcanzado un nivel de experiencia tal que les haya permitido crecer, porque son muy nuevos o porque requieren inversiones muy elevadas para algunos cambios.

Por otro lado, a la vista del nivel de ocupación, es posible que exista un tamaño eficiente, a partir del cual la competitividad del hotel baja en términos de trayectoria y localización, por ejemplo cuando se atienden grupos grandes como eventos especiales o encuentros deportivos. Entonces, puede considerarse una relación positiva entre el tamaño, eficiencia y trayectoria, teniendo en cuenta que la experiencia en el sector contribuye a la existencia de economías de escala.

En cuanto a trayectoria, puede deberse a la necesidad de colaborar con el exterior en el desarrollo de innovaciones para incrementar la competitividad en este ámbito. Es muy probable, que los hoteles de tamaño mayor prefieran no colaborar externamente, ya que creen contar con suficientes recursos internos, para responder a las necesidades del mercado o para desarrollar las innovaciones internamente.

La capacidad de relacionarse también puede estar en función del tamaño del hotel, ya que partiendo de tamaños más pequeños, hay menos personal directivo que debe atender una mayor diversidad de tareas. Por tanto, la

colaboración externa podría quedar en un segundo plano. Si se acepta este argumento, entonces existiría un posible óptimo en tamaño para la colaboración externa en cuanto a implantación de prácticas para la innovación, de forma que al alcanzar un cierto tamaño, el hotel tiene personal directivo que se puede dedicar explícitamente a esa colaboración.

Otra cuestión a debatir sería cuál es la causa, y cuál el efecto. Si la relación es que se colabora más porque se alcanza un cierto tamaño, o bien se alcanza un cierto tamaño gracias a que se ha colaborado en la implantación de prácticas de innovación. Sin entrar en esta controversia, sí que se aprecia que existe un tamaño óptimo para la competitividad basada en la trayectoria, experiencia en el sector y localización geográfica del establecimiento, y que tiene como factores explicativos fundamentales el factor de integración y el de colaboración externa.

5.3.3 Modelo 3: Sobre competitividad basada en trayectoria y localización incluyendo la variable localización (reciudad1)

En la tabla 5.7 se observa la estimación de los parámetros utilizados en el modelo sobre competitividad basada en trayectoria y localización incluyendo la variable localización (reciudad1). Se observa que la inclusión de las variables relativas a localización (reciudad1) tiene un efecto significativo en la mejora del R-cuadrado (0,043), que pasaría de un 0,34 del modelo base a un 0,38 en el modelo que incluye la variable localización.

La beta estimada es significativa para los factores de integración y colaboración externa, también para la variable localización. Se destaca que la Costa Atlántica (0,56) y la zona de Bogotá (0,42), tienen de forma significativa una mayor competitividad basadas en la trayectoria y la localización, superior a la obtenida de la Costa Pacífica en el modelo L2, siendo esta la única zona que obtiene una media negativa en este factor de competitividad mientras que en las otras zonas son positivas.

En el caso de Medellín tomada en el modelo L1 donde se excluye la Costa Pacífica como variable regresora, los valores que se alcanzan no son significativos (0,18). En esta regresión se incluyeron en el modelo L1 la Costa Atlántica, Medellín y Bogotá, con la finalidad de tomar como referencia base la variable omitida (Costa Pacífica) y comparando por diferencias el resto de localizaciones respecto a la omitida.

Los valores de inflación de la varianza (VIF) son menores de 2,2 por lo que se puede decir que indican un buen ajuste, el estadístico de Durbin-Watson es de 1,70 lo que indica que podemos rechazar la hipótesis nula de que exista autocorrelación. Esto guarda cierta coherencia con esos destinos turísticos, Bogotá por tradición histórica e infraestructuras típicas de la capital, a ella convergen personas de localidades internas del país e internacionales. La Costa Atlántica porque también allí se ubica un destino históricamente tradicional, por lo que el impacto sobre este factor de competitividad es positivo y mayor que con respecto a la Costa Pacífica.

En el caso de la Costa Pacífica, se puede pensar que aunque posee una de las reservas naturales más importantes del país, no ha logrado integrar muchas cosas en común, los proveedores de servicios turísticos de la zona tienen muy poca relación entre sí, no existen formas asociativas de mercado que se ocupen de promocionar los productos y a pesar que ofrece turismo de aventura o ecoturismo, la estadía de sus visitantes no excede por más de cinco días.

Teniendo en cuenta los resultados que se presentan en Medellín, se identifica que el turismo de negocios, es la alternativa definida en el Plan de Desarrollo Turístico. Contempla líneas de acción que permiten propiciar el desarrollo turístico, además de participar en un proceso compartido con entidades públicas y privadas.

Es aún concebido como un destino emergente y en desarrollo, con un nivel de infraestructuras mejorable, razón por la cual los recursos turísticos de la zona todavía no tienen un impacto positivo sobre el factor de competitividad basado en la localización. No obstante, la lectura positiva es que no tiene un

significativo impacto negativo, lo cual implica una necesidad de continuar avanzando en la mejora ya iniciada.

Por tanto, se puede concluir que la localización tiene un impacto significativo sobre el factor de competitividad basada en la trayectoria, la experiencia en el sector, y la localización, siendo un impacto positivo para las empresas de las zonas de la Costa Atlántica y Bogotá, y negativo para las empresas de la Costa Pacífica.

5.3.4 Modelo 4: Sobre competitividad basada en trayectoria y localización incluyendo la variable diversificación

En la tabla 5.7 se observa la estimación de los parámetros utilizados en el modelo sobre competitividad basada en trayectoria y localización incluyendo la variable diversificación. La capacidad explicativa de este modelo incluyendo la variable diferenciación es relativamente baja siendo el R-cuadrado de 0,34, el incremento del R- cuadrado ajustado no es significativo (0,48), que pasa de 0,311 a 0,309 y la beta estimada para la variable diversificación no es significativa, por lo tanto no justifica la inclusión de la variable diversificación.

Solamente hay dos factores de implantación de innovaciones que impactan significativamente sobre la competitividad basada en la trayectoria y localización. Se trata del factor de integración (0,42) y el factor de colaboración externa (0,23). No se observan valores del VIF elevados, son menores de 1,22 y el estadístico de Durbin-Watson es de 1,59, que permite afirmar que no existen problemas de colinealidad entre las variables independientes.

Por tanto, puede afirmarse que la diversificación o especialización no tienen un impacto significativo sobre la competitividad basada en la trayectoria o la localización. De nuevo podría argumentarse en favor de que es posible ser competitivo en este factor tanto desarrollando una estrategia de cobertura de mercado especializada o diversificada. Lo realmente importante es su

vinculación con los factores de implantación de innovaciones para la integración y para la colaboración externa.

5.3.5 Resumen de resultados sobre el factor de competitividad basada en la trayectoria local

En resumen (ver tabla 5.7), el modelo 3 que incluye la localización es el que explica la variabilidad en la competitividad basada en la trayectoria local, obtiene el mayor R-cuadrado ajustado por el error de la estimación (0,340). Es además el único modelo en que la inclusión de la variable categórica incrementa el poder explicativo del modelo, pasando de un 0,343 del modelo base a un 0,385. Por tanto, a la hora de explicar la competitividad basada en la trayectoria y la localización, la inclusión de la variable sobre localización en el modelo es muy conveniente, como parecía lógico.

Tabla 5.6: Beta estandarizada por modelos para competitividad basada en trayectoria y localización

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
COMPETEN2	0,107	0,133	0,148	0,114
INTEGRACION	0,507	0,483	0,467	0,489
FLEXIBILIDAD	0,064	0,086	0,160	0,063
COLABORACION EXTERNA	0,237	0,276	0,238	0,243
DESARROLLO ORGANIZATIVO	0,011	-0,002	0,040	0,003
COORDINACION	0,141	-0,13	0,102	0,118
SENTIMIENTO CLÚSTER	0,053			0,057
COSTA ATLANTICA			0,233	
MEDELLIN			0,072	
BOGOTA			0,193	
COSTA PACIFICA			-0,221	

Fuente: elaboración propia

Es el único en que la constante es significativa. Es decir, existe un nivel mínimo del factor de competitividad basada en la trayectoria y localización,

que muy probablemente puede asociarse al conjunto de Colombia. Éste toma un valor negativo (-1,43) que después es ajustado dependiendo de la localización en Costa Atlántica (+0,56), en Bogotá (+0,42) o en Costa Pacífica (-0,42).

Así, (ver tabla 5.6) se puede afirmar que la competitividad basada en trayectoria y localización en el sector hotelero colombiano viene explicada por las siguientes variables en orden de impacto (según el valor absoluto de la beta estandarizada estimada).

1. Factor de integración en la implantación de prácticas de innovación (entre 0,46 y 0,50)
2. Factor de colaboración externa (entre 0,23 y 0,27)
3. La localización del establecimiento en la Costa Atlántica (0,233)
4. Localización del establecimiento en Bogotá (0,193).

En la tabla 5.7 se resumen los modelos analizados y los parámetros estimados de los beta no estandarizados, de tal forma que están referidos a sus respectivas unidades y no están ajustados en función de su desviación estándar. Así, se podría afirmar que un incremento en una unidad en el factor de integración en la implantación de innovaciones implica un incremento de entre 0,46 y 0,49 unidades en el factor de competitividad basada en la trayectoria y la localización. Para la correcta interpretación de estos valores debe tenerse en cuenta que cuando se habla de factores construidos según el método de componentes principales, su media suele ser cero o muy próxima a ella.

Como se observa, la localización en la Costa Atlántica y en Bogotá tiene un impacto significativo sobre la competitividad basada en la trayectoria y localización siendo la variable más importante después de integración y colaboración externa.

En este caso la localización del establecimiento hotelero y su experiencia en el sector, los hacen conocedores de las prácticas realizadas por sus proveedores y la importancia de las mismas, es por esto, que son más proclives a plantear

estrategias que les permitan integrarse sea de una manera horizontal, vertical o mediante programas especialmente diseñados para el logro de sus funciones.

Tabla 5.7: Estimación de parámetros en los modelos sobre competitividad basada en trayectoria y localización beta no estandarizada

Variab les	Modelo 1 sentimiento clúster	Modelo 2 Tamaño	Modelo 3 Localización	Modelo 4 Diversificación
Constante	-0,890	-0,830	-1,430 (+)	-0,970
Competen2	0,130	0,160	0,180	0,140
Factor Integración	0,490 (***)	0,407 (***)	0,460 (***)	0,480 (***)
Factor Flexibilidad	0,060	0,080	0,150	0,060
Factor Colaboración externa	0,220 (**)	0,260 (***)	0,220 (**)	0,230 (**)
Factor desarrollo organizativo	0,010	0,000	0,030	0,000
Factor Coordinación	-0,130	-0,120	-0,090	-0,110
Sentimiento Clúster (0=no clúster; 1=clúster)	0,100	--	--	--
Tamaño (Rehabitaciones)				
Hasta 30		-0,330		
De 31 a 50	--	-0,090	--	--
De 51 a 100		-0,440(+)		
Más de 100		0,330		
Localización (Reciudad1)				
C. Atlántica			0,560(+)	
Medellín	--	--	0,180	--
Bogotá			0,420 (+)	
C. Pacífica			-0,420	
Diversificación (0=especializado; 1=diversificado)	--	--	--	0,100
R-cuadrado modelo base	0,343			
R-cuadrado modelo ampliado (y significación del incremento en R2)	0,345	0,375	0,385(+)	0,345
R2 ajustado modelo ampliado	0,308	0,329	0,340	0,309

*Valores estimados significativos a (***) un p-valor <0,001; (**)un p-valor <0,005; (*) un p-valor<0,010; (+)un p-valor <0,050*

Fuente: elaboración propia

Hacen parte a los proveedores de los programas de calidad, estableciendo unos requerimientos y parámetros que deben cumplir, ayudados por una actualización tecnológica que es vital para la operación de los hoteles. Desde que inicia el proceso de servicio se utilizan tecnologías implícitas en el mismo, como las tarjetas electrónicas para la apertura de puertas, sistemas online de reservas, entre otros, siendo parte de los sistemas de colaboración que se tiene con los clientes donde se optimiza el tiempo de espera y se le garantiza seguridad en su estadía (García y Aguiar, 2002).

Por tanto, este impacto es muy meritorio ya que se observa claramente que aquellas empresas que tienen valores positivos en el factor de integración también tienen valores positivos en el factor de competitividad basada en la trayectoria y la localización, y que hay una correspondencia positiva: a medida que se incrementa el factor de integración se incrementa el factor de competitividad basada en la trayectoria y en la localización.

Por lo tanto se acepta la hipótesis H4 “el territorio en el que se ubica el hotel influirá en su competitividad” para competitividad basada en trayectoria local. En el caso de la hipótesis H3 “la implementación de prácticas de innovación organizativa influye positivamente en la competitividad de las empresas de servicios” se acepta para determinada combinación de factores de innovación y competitividad.

En este caso se rechaza la hipótesis H1 “el clustering influye positivamente en las empresas de servicios” para competitividad basada en trayectoria local. Se rechaza H5a “la diversificación del tipo de producto-mercado ofrecido por el hotel influirá positivamente sobre su competitividad” y la hipótesis H5b “la especialización del tipo de producto-mercado ofrecido por el hotel influirá positivamente sobre su competitividad” para competitividad basada en trayectoria local teniendo en cuenta que son igual de competitivos los hoteles que siguen estrategia de diversificación que los que siguen especialización

5.4 Modelo sobre competitividad basada en innovación colaborativa

El poder explicativo del modelo base, es modesto aunque meritorio, se observa que excepto el factor de coordinación, todas las demás variables relativas a implantación de prácticas para la innovación tienen un impacto significativo sobre el factor de competitividad basada en la innovación colaborativa, incluyendo la constante.

El R-cuadrado es de 0,28 (ver tabla 5,8), por lo tanto, las variables relativas a la implantación de prácticas para la innovación explican un 28% de la variabilidad observada en el factor de competitividad basada en innovación colaborativa. Los valores de la inflación de la varianza no exceden de 1,3 por lo tanto son aceptables.

Tabla 5.8: Modelo base: parámetros estimados para competitividad basada en innovación colaborativa

VARIABLES	B	SIG
Constante	-1,513	0,017
Competen2	0,238	0,013
Integración	0,190	0,007
Flexibilidad	0,170	0,021
Colaboración externa	0,275	0,000
Desarrollo organizativo	0,164	0,015
Coordinación	0,220	0,744
R-cuadrado	0,280	

Fuente: elaboración propia

Se intuye que el factor de coordinación en los establecimientos hoteleros es orientado hacia los procesos internos y/o complementarios de los hoteles, siendo las decisiones muy centralizadas, dependiendo de una dirección general y en caso de hoteles que hacen parte de una cadena de la casa matriz. Por esta razón, es probable que en la toma de decisiones estratégicas intervenga solamente la alta dirección con base en las prácticas realizadas en sus procesos, la experiencia y trayectoria en el sector.

En el caso de los hoteles pequeños es la alta dirección y los socios los encargados de esta función, mientras que en los hoteles que pertenecen a cadenas hoteleras sus directivos dependen de las decisiones de la sede principal por lo cual las decisiones que toman son de carácter operativo para el funcionamiento del establecimiento y no conllevan a cambios trascendentales.

5.4.1 Modelo 1: Sobre competitividad basada en innovación colaborativa incluyendo la variable clúster (sentimiento)

En la tabla 5.10 se observa la estimación de los parámetros utilizados en el modelo sobre competitividad basada en innovación colaborativa incluyendo la variable clúster (sentimiento). Igual que en el modelo base, la capacidad explicativa de este modelo incluyendo la variable clúster es relativamente baja siendo el R-cuadrado de 0,31, el incremento del R-cuadrado ajustado es significativo (0,014), que pasa de 0,249 a 0,279 y la beta estimada para la variable clúster es significativa, por lo tanto, se intuye que explica el factor de basada en la colaboración organizativa.

Todos los factores excepto el factor de coordinación impactan significativamente la competitividad basada en la colaboración organizativa: competen2 (0,048), integración (0,004), flexibilidad (0,23), colaboración externa (0,00), desarrollo organizativo (0,013). Se trata del factor de integración y el factor de colaboración externa. No se observan valores del VIF elevados, son menores de 1,22 y el estadístico de Durbin-Watson es de 1,89 lo cual permite afirmar que no existen problemas de colinealidad entre las variables independientes.

En este factor de competitividad, incide significativamente el sentimiento de pertenencia a un clúster. Probablemente porque hacer parte de un clúster de turismo para los establecimientos hoteleros en Colombia, es una estrategia competitiva donde se comparten experiencias mediante la cooperación de los agentes de la cadena, fomentando medidas de apoyo de los entes públicos y privados (Ketels, 2011).

El sentimiento del pertenecer a un clúster, permite a los hoteles la estandarización de sus productos, mejor manejo de la logística interna y externa de sus operaciones, adecuado control de la información además de mayores niveles de desarrollo. Al parecer los hoteles fundamentan sus nuevos modelos de negocios, en recursos de otras empresas con un beneficio mutuo y del sector.

Siendo tan importante la cooperación, podría atribuirse los efectos del clúster al factor de colaboración externa, pero el valor de los VIF deja claro que no existe colinealidad.

5.4.2 Modelo 2: Sobre competitividad basada en innovación colaborativa incluyendo la variable tamaño (rehabitaciones)

En la tabla 5.10 se observa la estimación de los parámetros utilizados en el modelo sobre competitividad basada en innovación colaborativa incluyendo la variable tamaño (rehabitaciones). La capacidad explicativa de este modelo, donde se incluye la variable tamaño es alta ya que en su conjunto todas las variables de tamaño contribuyen a mejorar el R-cuadrado de forma significativa (0,17), este pasa de 0,249 a 0,292. La beta estimada es significativa los factores de competen2 (0,031), integración (0,020), flexibilidad (0,12), colaboración externa (0,00), desarrollo organizativo (0,007), excepto el factor de coordinación.

La variable tamaño es significativa para todas las categorías de tamaño estudiadas, intuye que explica el factor de competitividad basada en la innovación colaborativa. No se observan valores del VIF elevados, son menores de 1,70 y el estadístico de Durbin-Watson es de 1,90 lo cual permite afirmar que no existen problemas de colinealidad entre las variables independientes.

Es decir, se observa que la competitividad basada en innovación colaborativa crece en todos los tamaños, teniendo en cuenta que los hoteles complementan sus actividades entre ellos, se colaboran mutuamente en casos de presentarse

eventos grandes en el territorio de tal forma que todos se beneficien de las mismas. Esto incide en el incremento de las tasas de ocupación, optimización de los recursos y calidad en la prestación de servicios integrales (Claver et al., 2007; Carvalho y Sarkar, 2014).

También son importantes las estrategias de relaciones de los establecimientos grandes o de cadenas, ya que en muchas ocasiones benefician a los hoteles de menor tamaño. Esto suele presentarse, cuando se trata de negociar una propuesta de servicio en gran escala como los congresos, simposios, etc. donde se ofrecen diferentes alternativas de hospedajes de acuerdo a los requerimientos individuales de cada persona y sus posibilidades de estancia.

En este caso prima mucho la colaboración externa, todos los establecimientos independientemente del tamaño tienen la posibilidad de participar y de darse a conocer en otros ámbitos de negocios, en términos generales la negociación la hace el que tiene los contactos o medios para llegar al cliente y la prestación del servicio es de todos (Claver et al., 2007).

5.4.3 Modelo 3: Sobre competitividad basada en innovación colaborativa incluyendo la variable localización (reciudad)

En la tabla 5.10 se observa la estimación de los parámetros utilizados en el modelo sobre competitividad basada en innovación colaborativa incluyendo la variable localización (reciudad1). Se observa que la inclusión de las variables relativas a localización (reciudad1), tienen un efecto muy significativo en la mejora del R² (0,000), que pasaría de un 0,24 del modelo base a un 0,37 en el modelo que incluye la variable localización.

La significación es positiva para los factores de (0,00), colaboración externa (0,00), y desarrollo organizativo (0,031), también para la variable localización en todas las regiones estudiadas. Se destaca que la Costa Atlántica (0,00), Costa Pacífica (0,00), Medellín (0,00) tienen de forma significativa una mayor competitividad basada en la innovación colaborativa.

En el caso de Bogotá tomada en el modelo L2 donde se excluye la Costa Pacífica como variable regresora, los valores que se alcanzan son significativos (0,01). En esta regresión se incluyeron en el modelo L2 la Costa Atlántica, Bogotá y Medellín, con la finalidad de tomar como referencia base la variable omitida (Costa Pacífica) y compararla por diferencias el resto de localizaciones respecto a la omitida.

Los valores de inflación de la varianza (VIF) son menores de 2,8 por lo que se puede decir que indican un buen ajuste, el estadístico de Durbin-Watson es de 2,05 lo que indica que podemos rechazar la hipótesis nula de que exista autocorrelación.

Los valores de beta son significativos para todas las regiones, sin embargo, se aprecian valores negativos para las zonas de Bogotá y Medellín en el modelo L2, lo cual sugiere un impacto negativo para los establecimientos hoteleros ubicados en estas zonas. En las zonas costeras el impacto que se aprecia es positivo, en este caso son Atlántico y Pacífico que por ofrecer turismo de playa, sol y deportivo necesitan cooperación para el desarrollo de sus actividades relacionadas con city tours, guías turísticos, establecimientos gastronómicos típicos de la región, entre otros. La Costa es un destino tradicional, con historias y experiencias placenteras para los turistas y visitantes.

Se puede concluir que la localización tiene un impacto significativo sobre el factor de competitividad basada innovación colaborativa un impacto positivo para las empresas de las zonas de la Costa Atlántica y Costa Pacífica y negativo para establecimientos ubicados en Medellín y Bogotá.

5.4.4 Modelo 4: Sobre competitividad basada en innovación colaborativa incluyendo la variable diversificación

En la tabla 5.10 se observa la estimación de los parámetros utilizados en el modelo sobre competitividad basada en innovación colaborativa incluyendo la variable diversificación. La capacidad explicativa de este modelo incluyendo la

variable diferenciación es relativamente baja siendo el R² de 0,28 el incremento del R-cuadrado ajustado no es significativo (0,40), que pasa de 0,249 a 0,247 y la beta estimada para la variable diversificación no es significativa, por lo tanto no justifica la inclusión de la variable diversificación en el modelo .

Los factores de factores de implantación de innovaciones impactan significativamente sobre la competitividad basada en innovación colaborativa así: competen2 (0,011), integración (0,005), flexibilidad (0,020), colaboración externa (0,000), desarrollo organizativo (0,011); excepto el factor de coordinación (0,94) que no presenta un impacto significativo. No se observan valores del VIF elevados, son menores de 1,22 y el estadístico de Durbin-Watson es de 1,76, que permite afirmar que no existen problemas de colinealidad entre las variables independientes.

Por tanto, puede afirmarse que la diversificación o especialización no tienen un impacto significativo sobre la competitividad basada en innovación organizativa.

5.4.5 Resumen de resultados sobre el factor de competitividad basada en la innovación colaborativa

Al evaluar los resultados de los cuatro modelos analizados se puede observar que tres modelos explican la variabilidad de la competitividad basada en la trayectoria local que son el modelo 3, el modelo 2 y el modelo 1 respectivamente.

Los tres modelos ampliados son significativos en cuanto al incremento del R-cuadrado explicado respecto al R-cuadrado del modelo base (0,283). Por orden de R-cuadrado cuadrado ajustado por el error de la estimación son el modelo 3 “localización” (0,379), modelo 2 “tamaño” (0,292) y el modelo 1 “clúster” (0,279).

En cuanto al modelo 3, puede apreciarse que posee una capacidad explicativa muy amplia, como consecuencia, hace que al incluir las variables relativas localización pierdan significación el factor de implantación de innovaciones para la flexibilidad y el factor implantación de innovaciones para el desarrollo de competencias nucleares, variables que en los modelos 1 y 2 tienen algo de significación.

Con todo, no debe despreciarse la información aportada por el clustering operativizado a través del sentimiento de pertenencia a clúster y por el tamaño, además de la localización que en los tres modelos iniciales permanecieron con un aporte significativo como se observa en el estudio del Clúster de Motor en Valley (Alberti y Giusti, 2012).

Tabla 5.9: Beta estandarizada por modelos para competitividad basada en innovación colaborativa

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
COMPETEN2	0,189	0,201	0,164	0,244
INTEGRACION	0,201	0,167	0,315	0,206
FLEXIBILIDAD	0,165	0,185	0,134	0,174
COLABORACION EXTERNA	0,260	0,259	0,308	0,274
DESARROLLO ORGANIZATIVO	0,164	0,176	0,134	0,173
COORDINACION	0,000	0,290	-0,032	0,004
SENTIMIENTO CLÚSTER	0,354			
HASTA 30 HABITACIONES		0,574		
31 A 50 HABITACIONES		-0,399		
51 A 100 HABITACIONES		0,399		
MAS DE 100 HABITACIONES		0,439		
COSTA ATLANTICA			0,884	
MEDELLIN			-0,770	
BOGOTA			-0,628	
COSTA PACIFICA			0,770	
DIVERSIFICACION				-1,210

Fuente: elaboración propia

Así (ver tabla 5.9) se puede afirmar que la competitividad basada en innovación colaborativa en el sector hotelero colombiano viene explicada por

las siguientes variables en orden de impacto (según el valor absoluto de la beta estandarizada estimada):

1. Factor competen2 (entre 0,16 y 0,24)
2. Factor de integración en la implantación de prácticas de innovación (entre 0,20 y 0,32)
3. Factor de flexibilidad en la implantación de prácticas de innovación (entre 0,13 y 0,18)
4. Factor de colaboración externa (entre 0,26 y 0,30)
5. Factor de desarrollo organizativo (entre 0,13 y 0,17)
6. Factor tamaño hasta 30 habitaciones (0,574)
7. Factor tamaño de 51 a 100 habitaciones (0,399)
8. Factor tamaño más de 100 habitaciones (0,439)
9. La localización del establecimiento en la Costa Atlántica (0,884)
10. La localización del establecimiento en la Costa Atlántica (0,770)

En cuanto al modelo 4 (ver tabla 5.10) que recoge la variable diversificación, se puede observar que se conserva en cuanto a los factores de implantación de la innovación los resultados del modelo base, donde los factores de prácticas para la innovación de competen2, integración, flexibilidad, colaboración interna y desarrollo organizativo son significativos, excepto el factor de coordinación pero tiene un efecto contrario al incremento del R-cuadrado explicado respecto al R-cuadrado del modelo base (0, 48), por lo tanto se concluye que el modelo no explica la variabilidad de la competitividad basada en la trayectoria local.

En cuanto a localización, Bogotá y Medellín son los que impactan negativamente sobre la capacidad para competir en innovación colaborativa, mientras que en la Costa Atlántica y en la Costa Pacífica la competitividad en innovación colaborativa es positiva, siendo mayor que en las otras dos localizaciones. Se evidencia la necesidad de cooperar para competir en destinos turísticos basados en sol y playa ligados al recurso “mar”. En cambio no existe dicha evidencia en un destino histórico como Bogotá ni en un destino emergente como Medellín.

Tabla 5.10: Estimación de parámetros en los modelos sobre competitividad basada en innovación colaborativa beta no estandarizada

Variables	Modelo 1 Sentimiento clúster	Modelo 2 Tamaño	Modelo 3 Localización	Modelo 4 Diversificación
Constante	-1,310 (+)	-1,650 (*)	-1,530 (*)	-1,480 (+)
Competen2	0,180 (+)	0,200 (+)	0,160	0,240 (*)
Factor Integración	0,200 (**)	0,160(+)	0,310 (***)	0,200 (*)
Factor Flexibilidad	0,160 (+)	0,180 (+)	0,130	0,170 (+)
Factor Colaboración externa	0,260 (***)	0,250 (***)	0,300 (***)	0,270 (***)
Factor desarrollo organizativo	0,160 (+)	0,170 (*)	0,130 (+)	0,170 (+)
Factor Coordinación	0,000	0,020	-0,030	0,000
Sentimiento Clúster (0=no clúster; 1=clúster)	0,350 (+)	--	--	--
Tamaño (Rehabitaciones)				
Hasta 30		0,570 (**)		
De 31 a 50		-0,390 (+)	--	--
De 51 a 100	--	0,390 (+)		
Más de 100		0,430 (+)		
Localización (Reciudad1)				
C. Atlántica			0,880 (***)	
Medellín	--	--	0,770 (***)	--
Bogotá			-0,620 (*)	
C. Pacífica			-0,770 (***)	
Diversificación (0=especializado; 1=diversificado)	--	--	--	-0,120
R-cuadrado modelo base	0,283			
R-cuadrado modelo ampliado (y significación del incremento en R2)	0,318 (+)	0,341 (+)	0,422 (***)	0,287
R-cuadrado ajustado modelo ampliado	0,279	0,292	0,379	0,247

*Valores estimados significativos a (***) un p-valor <0,001; (**)un p-valor <0,005; (*) un p-valor <0,010; (+)un p-valor <0,050*

Fuente: elaboración propia

En el caso de Bogotá, siendo la capital del país a la que convergen muchas personas por diferentes razones de una manera obligatoria, probablemente resulta difícil cooperar en la innovación debido a que ya tiene un atractivo muy definido y la mayor parte de los grandes establecidos hoteleros ya están establecidos en la misma.

En cuanto a Medellín, puede deberse a que el sector hotelero se encuentra en una etapa de desarrollo y hace parte de los objetivos de crecimiento de la zona, por lo cual es difícil de encontrar empresas con las que cooperar en la innovación. Siendo la segunda ciudad en importancia de Colombia después de la capital, su localización equidistante con la misma y las costas en un estudio posterior sería necesario evaluar el grado de importancia que aporta al factor de la competitividad al desarrollo de la región.

En cambio, las empresas que sienten que pertenecen a un clúster, obtienen una competitividad basada en innovación colaborativa superior a las empresas que no pertenecen. Esta evidencia está en línea con la literatura que sugiere que el clúster genera efectos de *knowledge spillovers* o de difusión de conocimiento positivos: las empresas encuentran apoyo en el clúster para el desarrollo de innovaciones colaborativas.

Respecto al tamaño, se observa que las empresas de un tamaño entre 31 y 50 habitaciones, encuentran mayores dificultades para obtener una positiva competitividad basada en innovaciones colaborativas. En cambio, los tamaños superiores a tienen medias positivas en este factor de competitividad. Ello puede sugerir la existencia de una cierta problemática que se presenta en su etapa de crecimiento, donde pasa de ser un establecimiento pequeño a otro del tamaño siguiente.

En cambio, una vez pasado dicho umbral de tamaño, las empresas obtienen valores positivos en este factor, lo que hace sospechar un posible efecto derivado del hábito de colaborar en el desarrollo de innovaciones. Las pequeñas son más conscientes de su necesidad de colaborar con el exterior por sus limitados recursos y capacidades. Sin embargo, cuando dan el salto al

siguiente tamaño es probable que traten de internalizar aquel conocimiento y traten de desarrollar innovaciones internamente, por lo que su capacidad para competir en base a innovaciones colaborativas es menor.

Para competitividad basada en innovación colaborativa se acepta la hipótesis H1 “el clustering influye positivamente en las empresas de servicios”, se acepta la hipótesis H3 “la implementación de prácticas de innovación organizativa influye positivamente en la competitividad de las empresas de servicios” para determinada combinación de factores de innovación y competitividad y se acepta la hipótesis H4 “el territorio en el que se ubica el hotel influirá en su competitividad” para competitividad basada en innovación colaborativa, teniendo en cuenta que los hoteles tienen niveles de competitividad diferentes según región.

Para competitividad basada en innovación colaborativa, se rechaza la hipótesis H5a “la diversificación del tipo de producto-mercado ofrecido por el hotel influirá positivamente sobre su competitividad” y la hipótesis H5b “la especialización del tipo de producto-mercado ofrecido por el hotel influirá positivamente sobre su competitividad” teniendo en cuenta que son igual de competitivos los hoteles que siguen estrategia de diversificación que los que siguen especialización.

5.5 Resumen del impacto sobre el factor de competitividad

El trabajo estadístico realizado permite evaluar los impactos de las variables independientes sobre las tres dimensiones de la variable dependiente y nos facilita para contrastar las hipótesis planteadas derivadas del estudio realizado en capítulos anteriores sobre el efecto de la innovación y el modelo de localización en la competitividad de los establecimientos hoteleros en Colombia.

La tabla 5.11 integra los principales resultados, donde se puede apreciar que la competitividad económica y la competitividad basada en la innovación colaborativa comparten importancia en factores de innovación de desarrollo de competencias nucleares, integración, flexibilidad y colaboración externa de una manera significativa.

Esto puede deberse a que los directivos de los hoteles son conscientes de que la innovación es un factor clave que les permite ser más competitivos, siendo necesario crear sinergias con socios del mismo negocio. Es allí donde emerge y se desarrolla el sentimiento e importancia de pertenecer a un clúster que soporte las diferentes operaciones en cuanto a logística, procesos de abastecimiento con proveedores, continua información, manejo de inventarios, entre otros.

Se intuye que algunos hoteles colombianos han consolidado alianzas estratégicas que les permite el desarrollo de infraestructura, servicios, alianzas (restaurantes, bares, discotecas, aerolíneas, spa, centros culturales, etc.) y ofrecer un mejor servicio y cobertura a nivel nacional. Cabe resaltar que el sector hotelero le está apostando a las normas de calidad internacional comprendiendo que son vitales en el desarrollo de los procesos.

Tabla 5.11: Impacto de las variables explicativas sobre la variable dependiente “competitividad”

Variables independientes	Competitividad Económica	Competitividad basada en la trayectoria y localización	Competitividad basada en innovación colaborativa
Implantación de innovaciones para el desarrollo de competencias nucleares (Competen2)	Impacto fuerte positivo (0,32 – 0,33)	No significativa	Impacto moderado positivo (0,18-0,20). No significativo en presencia de la variable “localización”
Factor Integración en la implantación de innovaciones	Impacto moderado positivo (0,21-0,25)	Impacto fuerte positivo (0,46)	Impacto moderado positivo (0,16-0,31)
Factor Flexibilidad en la implantación de innovaciones	Impacto fuerte positivo (0,34-0,39)	No significativa	Impacto moderado positivo (0,16-0,18). No significativo en presencia de la variable “localización”
Factor Colaboración Externa en la implantación de innovaciones	Impacto débil positivo (0,16-0,17)	Impacto moderado positivo (0,22)	Impacto fuerte positivo (0,26-0,30)
Factor Desarrollo Organizativo en la implantación de innovaciones	No significativo	No significativa	Impacto débil positivo (0,16-0,17)
Factor Coordinación en la implantación de innovaciones	No significativo	No significativo	No significativo
Sentimiento Clúster	Impacto fuerte positivo: las empresas Clúster obtienen mayor competitividad económica (0,28)	No significativo	Impacto fuerte positivo: las empresas Clúster obtienen mayor competitividad basada en innovación colaborativa (0,35)
Tamaño (Rehabitaciones) Hasta 30 De 31 a 50 De 51 a 100 Más de 100	No significativo	Sólo las empresas de 51 a 100 hab. obtienen menor competitividad basada en trayectoria y localización que la media	Impacto fuerte: las de tamaño entre 31 y 50 hab. tienen menor competitividad basada en innovación colaborativa que la media (-0,39). El resto de tamaños tienen mayor competitividad
Localización (Reciudad1) C. Atlántica Medellín Bogotá C. Pacífica	Parcialmente importante: en Costa Pacífica obtienen mayor competitividad económica que la media; en Medellín obtienen menor competitividad económica que la media	Fuerte impacto: en Bogotá y en la C. Atlántica obtienen mayor competitividad basada en trayectoria y localización que la media. En C. Pacífica es menor	Fuerte impacto: en Bogotá y Medellín tienen mucha menor competitividad basada en innovación colaborativa, mientras en C. Atlántica y en C. Pacífica es mucho mayor
Diversificación	No significativa	No significativa	No significativa

Fuente: elaboración propia.

Las competencias nucleares son muy significativas para la implementación de la competitividad económica, surgen del aprendizaje colectivo y de la integración de nuevos métodos y tecnologías. Para el sector hotelero en Colombia es importante invertir en la calidad del capital humano con la finalidad de permitir al establecimiento diferenciarse de sus competidores.

El factor integración tiene un impacto en las tres variables de competitividad, muestra de ello es la ventaja de los hoteles en sus avances informáticos por internet, con lo cual se crea un beneficio de fácil accesibilidad en sus procesos, negocios y relaciones al interior y exterior de los establecimientos, a través de los medios de comunicación, las páginas web, las bases de datos.

El factor de flexibilidad tiene un impacto positivo en la competitividad económica posiblemente porque los establecimientos hoteleros deben ser capaces de administrar el riesgo de las inversiones de tal manera que se previenen los resultados en la toma de decisiones y se asegura la efectividad de las estrategias. Las decisiones tomadas por los directivos pueden ser hacia una estrategia horizontal, vertical o prácticas que le permitan ampliar su capacidad de atender clientes abriendo otros puntos o canales de distribución en otras regiones que puedan generar posicionamiento y aceptación.

En cuanto a tamaño y localización podríamos analizar el comportamiento de algunos hoteles en Colombia que pertenecen a cadenas con formatos y tamaño diferentes por región que permite llegar a diferentes mercados. Es posiblemente la explicación al fuerte impacto que se aprecia en la competitividad basada en la trayectoria y localización donde la variable localización es muy fuerte para la Costa Atlántica y Bogotá que cuentan con algunos establecimientos propiedad de las mismas cadenas hoteleras.

Del factor de diversificación en la competitividad del sector hotelero en Colombia, se puede decir que no es significativo probablemente porque el país, cuenta con hoteles que poseen más de un establecimiento en una misma zona, lo cual les permite atender varios nichos de mercado, extender el negocio y aplicar estrategias de integración corporativa.

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

El objetivo de partida de esta tesis doctoral era identificar y evaluar el papel de las concentraciones geográficas en las empresas de servicios. Diferentes motivos socio-económicos pero también metodológicos y temporales nos han conducido a realizar ese trabajo en una importante muestra de hoteles (134) colombianos. Dada la escasez de trabajos centrados en este tópico, la oportunidad y retos a los que la industria turística debe hacer frente en los próximos años y el papel que los hoteles juegan en ese proceso, la investigación que en este capítulo finalizamos supone una contribución singular para la literatura empresarial y la economía de Colombia. Otras razones que explicarían ese aporte están originadas porque el mismo aporta una mejor comprensión de algunos de los factores que explican la competitividad del sector y la heterogeneidad de los resultados de sus empresas.

Específicamente, la revisión efectuada a la principal literatura que ha abordado el estudio de la competitividad en los territorios, las aglomeraciones geográficas, sus participantes (empresas e instituciones) y el impacto en la innovación nos ha permitido comprender que las aglomeraciones territoriales de empresas explican las economías externas y las ventajas competitivas que pueden proporcionar. Concretamente, el análisis del marco relacional (clustering) y de los recursos y capacidades de las mismas ha servido de eje para dicho análisis.

En el campo de la innovación organizativa hemos visto como esta está asociada a la estrategia de innovación más general implementada por la empresa y surge de la necesidad de diferenciarse representando ello un factor fundamental para las empresas del sector hotelero. Las razones últimas de esa respuesta se hayan en la existencia de una creciente rivalidad competitiva y unos clientes más exigentes y mejor informados.

Nuestro marco teórico también ha abordado el análisis más amplio de la industria turística (conformada por una gran diversidad de sectores tales como hoteles, restaurantes, líneas aéreas, operadores turísticos y agencias de viajes) y nos ha permitido vislumbrar que no se trata una industria tradicional y que afronta una competencia nacional e internacional muy fuerte caracterizada por la globalización de la misma, por el escaso desarrollo estratégico y por su concentración geográfica. Específicamente, nuestra revisión también ha evidenciado que el sector hotelero en Colombia ha mostrado una dinámica de crecimiento importante y un efecto dinamizador sobre la economía nacional.

De tal forma que, llegados a este punto podemos afirmar que el estudio del marco teórico ha constatado la idoneidad de la tesis inicialmente planteada: que existe el territorio influye en la innovación organizativa y en la competitividad del sector hotelero en países como Colombia.

1. Conclusiones del trabajo

El análisis estadístico realizado ha analizado, en primer lugar, la validez de los datos obtenidos y después su capacidad explicativa. Después de esa tarea se ha contrastado las hipótesis obtenidas de la revisión teórica. Los resultados más generales de ese trabajo permiten evidenciar una significativa pero heterogénea influencia del territorio en la innovación organizativa de esas empresas (comportamiento) y un efecto desigual del mismo en la competitividad de las empresas (resultado). En otras palabras, y como conclusión general, se observa que el clustering y la aplicación de prácticas de gestión innovadoras influyen en el nivel de competitividad de los hoteles en Colombia aunque de forma desigual. Por ello, esa conclusión más general requiere de matizaciones que se van a exponer en el orden de las hipótesis planteadas.

Del contraste de la primera hipótesis relativa a la influencia del territorio en la competitividad del sector hotelero, se han derivado tres resultados diferentes:

- El clustering influye positivamente en la competitividad económica de las empresas de servicios, en este caso los hoteles. Por lo tanto, los hoteles ubicados dentro de un clúster y que colaboran activamente son más competitivos en términos económicos. En el caso de los hoteles, esto puede explicarse por el siguiente motivo: los hoteles co-localizados una zona con una alta concentración de hoteles en una economía emergente como Colombia son más visibles en el mercado global turístico. Esta mayor visibilidad también tiene implicaciones en términos de empresas conexas y de apoyo en la industria de atracciones turísticas, lo cual hace que sean más atractivas que zonas aisladas tanto para el consumidor final como para las agencias de viajes internacionales.
- El clustering influye positivamente en la competitividad basada en la innovación colaborativa las empresas de servicios. En el caso de las empresas del sector hotelero es una estrategia competitiva donde se comparten experiencias mediante la cooperación de los integrantes del grupo, las instituciones gubernamentales y privadas. Se observa por tanto que el clustering implica un efecto de *knowledge spillovers* positivos que hace que las empresas de servicios tengan que dedicar menos recursos a buscar qué innovaciones son las de éxito.
- El clustering no afecta la competitividad basado en la trayectoria local en las empresas de servicios. el sector y la localización. En consecuencia la competitividad de los hoteles en Colombia no depende tanto de la trayectoria local sino de las relaciones y vínculos que establezcan con otras empresas para implementar estrategias en cooperación. Por tanto, no se trata de sólo de una cuestión de concentración, no es sólo un asunto de los recursos y capacidades existentes en el territorio. Se trata de lo que las empresas hacen con dichos elementos y cómo deciden cooperar en red para generar sinergias compartidas.

En conclusión, la competitividad de los hoteles participan activamente en un clúster es superior en comparación a los hoteles no clústerizados en esta industria en Colombia. Es decir, la percepción de estar en un clúster y el

establecimiento de vínculos activos (participación y cooperación), lo que podría denominarse causa-efecto, son fundamentales para tener mayor capacidad competitiva. Sin embargo, tal como se ha contrastado en el rechazo de la segunda hipótesis, el clustering no implica necesariamente una mayor implementación de prácticas para la innovación organizativa en los hoteles. Esto puede querer indicar que el impacto real se produce quizás en un ahorro en el tiempo dedicado a buscar qué innovaciones son las más adecuadas, lo que se traduciría en menor necesidad de recursos dedicados a la implementación y un portafolio de innovaciones diferente en el tiempo respecto a los hoteles no clusterizados. Sin embargo, nuestro estudio no adoptó un enfoque longitudinal y por lo tanto es una cuestión que permanece todavía abierta para futuras investigaciones.

En las empresas de servicios hoteleros, una mayor implementación de innovaciones organizativas facilita una mayor competitividad, tal como se ha contrastado en la tercera hipótesis. Tratándose de una estrategia donde se comparten experiencias, conocimientos y ventajas competitivas para la operación, aquellos hoteles que implementan innovaciones y se involucran en el clustering consiguen un plus adicional respecto a las que no se clusterizan. En el caso del sector hotelero la innovación se presenta independiente del tamaño de los establecimientos, colaborando entre ellos con la finalidad de complementar sus actividades en beneficio mutuo como cuando un hotel pequeño se beneficia de eventos masivos a realizarse en un territorio.

La diferencia en los resultados de los hoteles de acuerdo a los territorios donde se encuentran ubicados y sus niveles de competitividad se ha contrastado y validado en la hipótesis cuatro. La localización tiene un impacto significativo en la competitividad de los hoteles los cuales obtienen resultados diferentes donde juega un rol muy importante la trayectoria, la experiencia en el sector, y el producto que se ofrece. En las regiones se presentan características diferenciales como es el caso de Bogotá que por ser la capital de Colombia es visitada por varias razones, las zonas costeras que ofrecen destinos de playa y Medellín con una ubicación equidistante a las Costa y a Bogotá.

En el caso de la diversificación o especialización, un hotel puede ser igual de competitivo siendo especializado o siendo diversificado, por lo tanto la implementación de prácticas para la innovación no tiene un impacto significativo mayor o menor sobre la competitividad según el tipo de estrategia de crecimiento implementada/desarrollada. El hecho de que ninguna de las hipótesis en competencia H5a y H5b haya sido validada, podría explicarse en el paradigma del ajuste entre entorno-estrategia-estructura. Aquellos hoteles que deciden seguir una estrategia de diversificación pueden ser tan competitivos como los que deciden seguir una estrategia de especialización. Simplemente la clave es que deben ajustar su estrategia en función de su entorno y su estructura en función de la estrategia adoptada. O dicho de otro modo, existen múltiples vías de conseguir un mismo nivel de competitividad. Dado que la combinación de recursos y capacidades necesarios para obtener una ventaja competitiva es idiosincrático a la empresa, puede existir multiplicidad de formas de conseguirlo. No obstante, en el análisis de tablas cruzadas se observa que dentro del clúster hay una proporción de hoteles especializados mayor de lo que cabría esperar, mientras que fuera de clúster la proporción de hoteles diversificados es mayor de lo que cabría esperar. Por tanto, se observa que se cumple la idea general de que el clúster enfatiza una cierta especialización productiva.

En definitiva, las conclusiones descritas derivadas del conjunto de hipótesis más generales del trabajo se resumen y particularizan en la tabla (6.1), junto con su validación y algunas de las observaciones que fueron fruto de su contraste.

Los resultados obtenidos pueden servir de referencia para profundizar en los beneficios del territorio, la innovación y la estrategia o iniciativas clúster en el sector hotelero colombiano. En un entorno global, como el turístico-hotelero, caracterizado por una gran rivalidad entre los diferentes destinos que lo conforman, las empresas de los países de economías emergentes deben internamente innovar y externamente trabajar conjuntamente con otros competidores y proveedores. De esa forma se pueden aprovechar mejor las capacidades y recursos de otras empresas así como ser más eficiente.

Tabla 6.1: Resultado del contraste de hipótesis

Hipótesis	Método de contraste	Aceptación /rechazo
H1: El clustering influye positivamente en la competitividad de las empresas de servicios.	Beta de la regresión multivariante	Se acepta para Comp. Económica y Comp basada en innovación colaborativa, pero no para Comp. Basada en trayectoria local
H2: el clustering influye positivamente en el nivel de implementación de prácticas de innovación organizativa en las empresas de servicios.	t-test de diferencia de medias	Se rechaza, tienen iguales niveles de implementación los hoteles dentro que fuera de clúster
H3: la implementación de prácticas de innovación organizativa influye positivamente en la competitividad de las empresas de servicios.	Beta de la regresión multivariante	Se acepta para determinada combinación de factores de innovación y competitividad
H4: el territorio en el que se ubica el hotel influirá en su competitividad	ANOVA y beta de la regresión multivariante	Se acepta. Los hoteles tienen niveles de competitividad diferentes según región para los tres tipos de competitividad.
H5a: la diversificación del tipo de producto-mercado ofrecido por el hotel influirá positivamente sobre su competitividad	Beta de la regresión multivariante	Se rechaza. Son igual de competitivos los hoteles que siguen estrategia de diversificación que los que siguen especialización
H5b: la especialización del tipo de producto-mercado ofrecido por el hotel influirá positivamente sobre su competitividad		

Fuente: elaboración propia.

2. Limitaciones del estudio

En este apartado, deseamos poner de manifiesto una serie de limitaciones cuyo reconocimiento nos sirven como estímulo y motivación para futuras investigaciones. Estas limitaciones afectan principalmente a dos ámbitos: a) el alcance de la muestra y b) la delimitación del territorio-país.

Respecto a la muestra, el ámbito de estudio está formado por un número de empresas (134 encuestas) cuya representatividad ha sido validada mediante un test de chi-cuadrado. Sin embargo, sólo abarca una parte de la población objetivo. La limitación en el número de casos ha reducido la posibilidad de emplear otros métodos estadísticos como por ejemplo el uso de un sistema de ecuaciones estructurales. Dicha limitación obedece a una regla comúnmente aceptada señalada por Chin (1998): el tamaño muestral de casos válidos debe ser 10 veces el mayor número de las siguientes posibilidades: (a) el bloque con el mayor número de indicadores, ó (b) la variable dependiente con el mayor número de variables independientes impactando en ella. Dado el número de nuestras variables e ítems la muestra necesaria para realizar un sistema de ecuaciones estructurales basado en la matriz de varianzas-covarianzas excedía el tamaño muestral disponible. Sin embargo, en futuras investigaciones se pretende realizar pruebas mediante el uso de un sistema de ecuaciones estructurales basadas en la matriz de varianzas, por ejemplo mediante el uso de regresiones por el método de mínimos cuadrados parciales.

En cuanto a la delimitación del territorio, el análisis se circunscribe a un solo país, “Colombia”. Por lo tanto, las conclusiones obtenidas son únicamente válidas para el caso de los hoteles de este territorio y en el período temporal analizado. Es decir, no se ha diseñado un estudio longitudinal que pudiese evaluar el cambio o ganancia en competitividad a lo largo del tiempo. Pese a estas limitaciones, el modelo muestra unos niveles aceptables de consistencia y fiabilidad con respecto a las situaciones reales a las que las empresas del sector hotelero se enfrentan en los procesos de clustering e innovación. Siendo Colombia un país muy representativo del área sudamericana y del grupo de economías emergentes denominadas CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía, Sudáfrica), pensamos que podrían extrapolarse algunos resultados a los mismos, siendo ello aspectos que se abordarán en futuras investigaciones.

3. Futuras investigaciones

Los estudios realizados en países emergentes son muy escasos y se necesita más investigación que estudie la relación entre la localización (clustering), la competitividad y la innovación (organizativa), así como la relación entre la estrategia corporativa y la innovación. Para futuras investigaciones sería conveniente primero la réplica del análisis del estudio en contextos similares (por ej. el resto de países CIVETS) y, segundo, tratar de ampliar la muestra para evaluar la robustez de este impacto, una muestra más grande permitirá estimaciones más precisas acerca de la intensidad de las variables. Se necesitan más investigaciones a fin de orientar las políticas públicas que tratan de fomentar las industrias de servicios globales que, como éste en Colombia, tienen una gran necesidad de construir y alimentar un más innovador ecosistema de negocios.

Las iniciativas gubernamentales y el esfuerzo de los gremios del sector comienzan a posesionar al turismo como un sector estratégico de la economía del país, capaz de generar empleo, desarrollar infraestructura, servicios públicos, transporte, nuevos medios de comunicación y la mejora de los servicios financieros. En este sentido, se destacan cambios importantes en aspectos que van desde una política pública para el desarrollo del sector, hasta cambios que tienen una influencia directa en la dinámica del sector derivado de avances tecnológicos asociados con el uso creciente de Internet, de cambios en la industria del transporte aéreo con el surgimiento de las aerolíneas de bajo costo y de una mayor presencia de la inversión extranjera.

Por otro lado, se observa la existencia de una relación entre el clustering y la competitividad hotelera, mientras que la relación entre clustering e innovación en Colombia es relativamente débil o imperceptible. Futuras investigaciones deberían de considerar otros modelos econométricos que traten de incluir los impactos de las variables consideradas de manera simultánea. Dado el carácter exploratorio que tendría dicho estudio, se recomienda centrarlo inicialmente en maximizar la capacidad explicativa del modelo en términos de competitividad

(esto es, el R-cuadrado global). Precisamente, ese es el enfoque de los sistemas de ecuaciones estructurales basados en la matriz de varianzas que utilizan el método de mínimos cuadrados parciales.

En línea con lo anterior, y a la vista de que en la literatura destaca el papel que juega el clustering sobre la innovación en la industria manufacturera, sería plausible que existiese un efecto mediador de la innovación en la relación clustering-competitividad. Esto es, surge la cuestión de hasta qué punto el networking de empresas de industrias relacionadas y afines en un cierto territorio provoca un impacto que puede etiquetarse como directo sobre la competitividad hotelera, o si por el contrario es un efecto inducido a través de la facilitación del desarrollo de innovaciones. Este aspecto resulta especialmente relevante en el entorno de la industria hotelera y en economías emergentes, puesto los gobiernos están desarrollando políticas activas de clústerización sin todavía tener un claro conocimiento del impacto. Cabe pensar que, de existir un efecto directo y un efecto inducido o indirecto, el primero podría ser atribuible al efecto llamada que tiene una co-localización de hoteles y empresas afines en una determinada zona. Además, una vez descontado el efecto inducido a través de la innovación podría evaluarse el impacto directo que tiene el clustering sobre la competitividad hotelera en estas economías. En nuestro estudio parece que los hoteles co-localizados en un clúster no tienen un mayor grado de implantación de innovaciones (diferencia de medias). Sin embargo, ello no quiere decir que no pueda existir algún impacto intermedio por ejemplo en un menor tiempo de implementación o en menores costes de búsqueda de innovaciones derivado del efecto *knowledge spillover* propio del clustering.

Adicionalmente, también cabría preguntarse hasta qué punto el clustering tiene un impacto en otras variables de desempeño tales como supervivencia o crecimiento. En resumen, existe una línea abierta de investigación sobre modelos de impactos directos e inducidos a través de las mejoras que el clustering tiene sobre lo que podría denominarse impactos intermedios, tales como la innovación.

Esta forma de cooperación resulta especialmente relevante en industrias transformadoras y de servicios en economías emergentes. Ayuda en la búsqueda de una ventaja competitiva que pueda sostenerse en un entorno de alta competencia global. Dado que el clustering incluye el modo en que las empresas se interrelacionan en un territorio dado, además de los recursos y capacidades presentes en ese territorio, se trata de una posible fuente de competitividad que puede resultar difícil de ser apropiada y entendida plenamente por parte de actores de culturas distantes. Esta ventaja basada en este intangible requiere no obstante que sea constantemente nutrida mediante innovaciones, ya que la innovación es un medio a través del cual el conjunto de empresas del clúster pueden actualizarse. En esta línea, futuras investigaciones deberían de prestar especial atención a la parte cognitiva del directivo. Esto es, en qué medida los esquemas y mapas mentales de los directivos hacen que se decida a involucrarse activamente en el clustering. O dicho de otra manera, por qué en una determinada concentración de hoteles en un territorio dado, hay directivos que deciden involucrarse mientras otros no. Existen por tanto interrogantes que se abren tanto desde una perspectiva de economía de la estrategia, como desde un enfoque socio-psicológico.

ANEXOS

A1. Cuestionario

Cali, Enero de 2014

Sr. NOMBRE
CARGO
(Nombre de la empresa)
CIUDAD

Muy señor/a nuestro/a

Es muy grato, ponernos en contacto con usted para informarle que estamos realizando un análisis a nivel nacional sobre Itinerarios Estratégicos y Competitividad del sector Hotelero Colombiano. La misma está respaldada por la Universidad Icesi (Cali), dirigida por una profesora del Departamento de Mercadeo (Orietha E. Rodríguez).

Por ello, en calidad de Directivo le solicitamos diligenciar el formulario adjunto, donde se plantean preguntas que permiten la recopilación de información valiosa para la investigación y no le tomará más de más de 15 minutos. Es importante aclarar que toda la información recopilada se utilizará bajo parámetros de confidencialidad y un tratamiento estadístico conjunto.

Desde los diferentes estamentos involucrados le estamos muy agradecidos por su valiosa colaboración, que sin duda servirá para emprender acciones que conducirán a la mejora de sus prácticas y al incremento de la productividad del sector hotelero.

Como reconocimiento a su dedicación le haremos llegar un exclusivo informe Ejecutivo con las conclusiones del estudio.

Cordial Saludo,

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Orietha E. Rodríguez V
Profesora Universidad Icesi

Nota: Si tiene alguna inquietud, por favor contactarnos al teléfono xxxxxxxxxxxx o al siguiente email: innovacionhotelera@correo.icesi.edu

CUESTIONARIO INVESTIGACION

I. IDENTIFICACION DEL ESTABLECIMIENTO

1.1a. Razón social (empresa):

1.1b. Localización/domicilio de la empresa:

1.2a. Nombre del entrevistado:

1.2b. Cargo:

1.3a. Teléfono de contacto:

1.3b. Email:

1.4. Nivel de estudios: Primaria Bachiller Técnico Profesional Posgrado

1.5. ¿Es usted propietario del hotel? Si No

1.6. ¿Cuántos años lleva usted en el cargo?

II. PROCESOS

Respecto al listado de innovaciones que se presentan a continuación indique, por favor, las siguientes cuestiones:

1. El grado de importancia de cada una de ellas en su empresa. Elija un valor entre 1 y 7, considerando que 1 indica "Ninguna importancia", 4 supone una "Importancia media", y 7 indica "Mucha importancia".

2. El nivel de implantación de cada una de ellas en su empresa. Elija un valor entre 1 y 7, donde 1 indica "Grado de implantación nulo", 4 supone un "Grado de implantación medio" y 7 indica "Grado de implantación muy alto".

	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2.1 Uso de bases de datos de las mejores prácticas, lecciones y otros conocimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Implementación de prácticas de desarrollo de los empleados y una mejor retención de los trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Uso de grupos de trabajo inter-funcionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Diseño de puestos de trabajo que estimulen la cooperación interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Descentralización en la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6 Responsabilidades laborales flexibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7 Desarrollo de competencias nucleares (fortalezas claves del establecimiento que lo diferencian de la competencia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8 Uso de sistemas de gestión de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9 Programas de calidad concertados con los proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10 La colaboración con los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11 Uso de métodos para la integración con proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12 La externalización de actividades empresariales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.13 Subcontratación de servicios centrales del negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.14 Efectuar una vigilancia tecnológica (escrutar los avances tecnológicos en el entorno y potencialmente aplicables al establecimiento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. VARIABLES OPERATIVAS

Respecto a los siguientes indicadores, valore **en qué situación se encuentra su empresa** comparada con sus principales competidores nacionales, siendo (1) mucho peor que sus competidores....., (4) igual que sus competidores, (7) mucho mejor que sus competidores.

		1	2	3	4	5	6	7
3.1 En la localización geográfica del establecimiento	LOCAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 En la trayectoria, manejo y experiencia que poseo del sector hotelero	TRAY	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 En la solidez económica		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 En las ventajas comparativas, capacidades y conocimientos del talento humano	VI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 En las capacidades, conocimiento y experiencia del equipo directivo	DIR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6 En la capacidad que tengo de adaptación a los requerimientos de mis clientes	ADAP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7 En la implementación de una estructura de procesos continuos de innovación	INNO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8 En el desarrollo de estrategias conjuntas, alianzas y cooperación con actores del sector	A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9 En el establecimiento y mantenimiento de relaciones con entes gubernamentales y gremiales del		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10 En la tasa de ocupación hotelera del establecimiento	OCC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.11 En la tarifa promedio del hotel		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.12 En los ingresos por alojamiento del hotel	IN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.13 En los ingresos totales (incluye todos los servicios prestados) del hotel	INGRESOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. ESTRATEGIAS Y ACCIONES PÚBLICAS

Respecto a los siguientes enunciados, muestre su **opinión o nivel de acuerdo** respecto a las siguientes frases o afirmaciones, siendo (1) “totalmente en desacuerdo” (4) “indiferente” , (7) “totalmente de acuerdo”.

	1	2	3	4	5	6	7
4.1 Es necesario implementar un sistema de gestión de la calidad en un establecimiento hotelero en Colombia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 El Gobierno Municipal debe fortalecer y formalizar las concentraciones (clústers) de empresas del sector turístico, con la finalidad de mejorar su competitividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 Estar ubicado en el territorio donde actualmente estoy tiene un efecto positivo en el desempeño del hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 Existen alianzas, cooperación y buenas redes de apoyo en el sector hotelero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5 Hay una gran transferencia de conocimiento entre las empresas e instituciones de mi sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6 Se consigue de manera fácil el personal idóneo requerido para los procesos de mi hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7 Implemento programas de capacitación planificada que permiten la formación de mi recursos humanos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8 El recurso humano del sector hotelero colombiano está bien remunerado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9 Existen adecuadas estadísticas sobre la gestión de calidad del sector hotelero en Colombia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.10 En mi establecimiento existen adecuadas estadísticas sobre la gestión de la calidad mi actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.11 Analizo la satisfacción de mis clientes y establezco planes de acción que permiten mejoras en el servicio..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V. ITINERARIO INNOVADOR

Indique el orden en que deberían introducirse las siguientes **innovaciones genéricas dentro de la empresa** (de 1 a 5).

Ponga un 1 en la casilla de la innovación que considere que debe introducirse en primer lugar. Ponga un 2 en la casilla de la innovación que considera que debe introducirse en segundo lugar, y así sucesivamente hasta ordenar las 5 innovaciones que aparecen en el listado de abajo.

	Orden
5.1 Innovaciones basadas en los sistemas de información	
5.2 Innovaciones en los procesos	
5.3 Innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de la calidad	
5.4 Innovaciones en las relaciones con agentes externos	
5.5 Innovaciones comerciales o en marketing	

VI. ACTIVIDAD DEL ESTABLECIMIENTO.

Para finalizar este cuestionario le rogamos que responda las siguientes cuestiones y, en su caso, refleje la actividad que mejor indica la de su establecimiento hotelero.

6.1 SENTIMIENTO ¿Está su empresa localizada dentro de un territorio tipo “clúster”?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Lo desconozco
6.2. Año de constitución del establecimiento			
6.3. Número medio de empleados en 2013.....	REEMPLAZADOS		
6.4. Indique el tipo de establecimiento hotelero: RETIPO	<input type="checkbox"/> De lujo <input type="checkbox"/> Boutique <input type="checkbox"/> De paso <input type="checkbox"/> Express <input type="checkbox"/> Económico <input type="checkbox"/> Apartahotel		
6.5. ¿Qué clase de clientes/turistas abastece el hotel? RECLASESDECLIENTES	<input type="checkbox"/> De turismo <input type="checkbox"/> Corporativos <input type="checkbox"/> Personas naturales <input type="checkbox"/> Entidades deportivas <input type="checkbox"/>		
Otros.....			
6.6.a. ESTABLECIMIENTOS/ REESTABLECIMIENTOS Número de establecimientos:	6.6.b.		
Localización:			
6.7 Indique el número de habitaciones: HABITACIONES / REHABILITACIONES	Sencilla Doble Triple Cuádruple Suite Otro.....		
6.8. FAMILIAR Empresa familiar: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No			
6.9. Etapa generacional 1ª. <input type="checkbox"/> 2ª. <input type="checkbox"/> 3ª. <input type="checkbox"/>			

Desea recibir el informe ejecutivo del estudio: Si No

GRACIAS POR SU PARTICIPACION

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ajitabh, A. y Momaya, K. (2004): “Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models”, *Singapore management review*, vol. 26, núm. 1, pp. 45-61.
- Alberti, F. y Giusti, J. (2012): “Cultural heritage, tourism and regional competitiveness: The Motor Valley clúster”, *City, culture and society*, vol. 3, núm. 4, pp. 261-273.
- Alegre, J. (2004): *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*, Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Alegre, J.; Lapiedra, R. y Chiva, R. (2004): “Linking operations strategy and product innovation: an empirical study of Spanish ceramic tile producers”, *Research Policy*, vol. 33, núm. 5, pp. 829-839.
- Andersen, T. (2006): “Clúster Competitiveness”, *Pilot Project. FORA, NICE: Oslo*, 2, vol. 10.
- Aoki, M. y Takizawa, H. (2002): “Information, incentives, and option value: the Silicon Valley model”, *Journal of Comparative Economics*, vol. 30, núm. 4, pp. 759-786.
- Apleyard, D. y Fieldt, A. (2003): *Economía Internacional*, Mcgraw-Hill Interamericana, Colombia.
- Altenburg, T.; Hillebrand, W. y Meyer, J. (1998): “Building systemic competitiveness: concept and case studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand”, German Development Institute, *Reports and Working Papers*, 3.
- Armbruster, H.; Bikfalvi, A.; Kinkel, S. y Lay, G. (2008): “Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys”, *Technovation*, vol. 28, núm. 10, pp. 644-657.

- Bagella, M. y Becchetti, L. (2000): “Geographical agglomeration in R&D games: Theoretical analysis and empirical evidence”, *In The Competitive Advantage of Industrial Districts*, Physica-Verlag HD, pp. 21-44.
- Balestrini, M. (1997): *Proceso metodológico en la investigación*. Academia Nacional de Ciencias Económicas, Servicios Bibliotecario de la Universidad del Zulia, Venezuela.
- Baum, J. y Mezias, S. (1992): “Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990”, *Administrative Science Quarterly*, pp. 580-604.
- Beaudry, C. y Breschi, S. (2003): “Are firms in clusters really more innovative?”, *Economics of innovation and new technology*, vol. 12, núm.4, pp. 325-342.
- Becattini, G. (1979): “Dal settore industriale al distretto industriale: Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale”, *Rivista di Economia e Politica Industriale*, núm.1, pp. 7-21.
- Becattini, G. (2004): *Industrial Districts: a New Approach to Industrial Change*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Becattini, G. (2015): “Beyond geo-sectoriality: the productive chorality of places”, *Investigaciones Regionales*, número 32, pp. 31-41.
- Becchetti L. y Rossi E. (2000): “The Positive Effect of Industrial District on the Export Performance of Italian Firms” *Review of Industrial Organization*, núm. 16, pp. 53-68.
- Bell, G. (2005): “Clusters, Networks, and Firm Innovativeness”, *Strategic Management Journal*, vol.26, núm. 3, pp. 287-295.
- Bell, S.; Tracy, P. y Heide J. (2009): “The organization of regional clusters”, *Academy of Management Review*, vol. 34, núm. 4, pp. 623 – 642.
- Benur, A. y Bramwell, B. (2015): “Tourism product development and product diversification in destinations”, *Tourism Management*, vol. 50, pp. 213-224.
- Berger, T. (2008): “Concepts on National Competitiveness”, *Journal of International Business and Economy*, vol. 9, núm. 1, pp. 3-17.
- Birkinshaw, J.; Hamel, G. y Mol, M. (2008): “Management innovation”, *Academy of management Review*, vo. 33, núm. 4, pp. 825-845.

- Brida, J.; Pereyra, J.; Devesa, M. y Zapata S. (2008): “La contribución del turismo al crecimiento económico”, *Cuadernos de turismo*, núm. 22, pp. 35-46.
- Cainelli, G.; Evangelista, R. y Savona, M. (2006): “Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis”, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 30, núm. 3, pp. 435-458.
- Canina, L.; Enz, A. y Harrison, S. (2005): “Agglomeration effects and strategic orientations: Evidence from the US lodging industry”, *Academy of management journal*, vol. 48, núm. 4, pp. 565-581.
- Camisón-Zornoza, C. (2004): “Shared, competitive, and comparative advantages: a competence-based view of industrial-district competitiveness”, *Environment and Planning A*, vol.36, núm. 12, pp. 2227-2256.
- Camisón-Zornoza, C.; Lapiedra R.; Segarra, M. y Boronat, M. (2004): “A meta-analysis of innovation and organizational size”, *Organization Studies*, vol. 25, núm. 3, pp. 331-361.
- Camisón-Zornoza, C.; Camisón-Haba, C.; Fabra M.; Forés B. y Puig A. (2009): “¿Hacia dónde se dirige la función de calidad?: la visión de expertos en un estudio Delphi”, *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, vol. 18, núm. 2, pp. 13-38.
- Camisón-Zornoza, C. y Villar, A. (2010a): “Effect of SMEs' international experience on foreign intensity and economic performance: The mediating role of internationally exploitable assets and competitive strategy”, *Journal of Small Business Management*, vol. 48, núm. 2, pp. 116-151.
- Camisón-Zornoza, C. y Villar A. (2010b): “Análisis del papel mediador de las capacidades de innovación tecnológica en la relación entre la forma organizativa flexible y el desempeño organizativo”, *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, núm. 45, pp. 115-144.
- Camisón-Zornoza, C. y Villar, A. (2014): “Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance”, *Journal of Business Research*, vol. 67, núm. 1, pp. 2891-2902.

- Camisón-Zornoza, C. y Forés, B. (2015): “Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors?: New empirical evidence from Spain”, *Tourism Management*, vol. 48, pp. 477-499.
- Carvalho, L. y Sarkar, S. (2014): “Market structures, strategy and innovation in tourism sector”, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, vol.8, núm.2, pp. 153-172.
- Cavusgil, S.; Calantone, R. y Zhao, Y. (2003): “Tacit knowledge transfer and firm innovation capability”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol 18, núm. 1, pp 6-21.
- Claver, E.; Molina, J. y Pereira, J. (2007): “Competitiveness in mass tourism”. *Annals of Tourism Research*, vol. 34, núm. 3, pp. 727-745.
- Collinson, S. (2000): “Knowledge networks for innovation in small Scottish software firms”, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 12, núm.3, pp. 217–244
- Cozzarin, B. y Percival, J. (2006): “Complementarities between organizational strategies and Innovation”, *Economics of Innovation and New Technology*, vol.15, núm.3, pp. 195-217
- Creswell, J. (2009): *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications, Incorporated.
- Crouch, G. y Ritchie, J. (1999): “Tourism, competitiveness, and societal prosperity”, *Journal of Business Research*, vol. 44, núm.3, pp. 137-152.
- Cruz, S. y Teixeira, A. (2010): “The evolution of the clúster literature: shedding light on the regional studies–regional science debate”; *Regional studies*, vol. 44, núm. 9, pp. 1263-1288.
- Chen, C. (2007): “Applying the stochastic frontier approach to measure hotel managerial efficiency in Taiwan”, *Tourism Management*, vol. 28, núm 3, pp. 696-702.
- Chin, W.W. (1998), “The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling,” in Marcoulides, G.A. (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp.295-336.

- Chung, W. y Kalnins, A. (2001): “Agglomeration effects and performance: A test of the Texas lodging industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 22, núm. 10, pp. 969-988.
- Damanpour, F. (1996): “Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models”, *Management science*, vol. 42, núm. 5, pp. 693-716.
- Damanpour, F. (1996): “Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models”, *Management science*, vol. 42, núm. 5, pp. 693-716.
- Damanpour, F. y Gopalakrishnan, S. (1998): “Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change”, *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 15, núm. 1, pp. 1-24.
- Damanpour, F. y Gopalakrishnan, S. (2001): “The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations”, *Journal of Management Studies*, vol. 38, núm. 1, pp. 45-65.
- Damanpour, F. y Schneider, M. (2006): “Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization, and top managers”, *British Journal of Management*, vol. 17, núm. 3, pp. 215–236.
- Damanpour, F. y Schneider, M. (2009): “Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers”, *Journal of public administration research and theory*, vol. 19, núm. 3, pp. 495-522.
- Damanpour, F. y Aravind, D. (2012): “Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents”, *Management and Organization Review*, vol. 8, núm. 2, pp. 423-454.
- De la Torre, O. (1992): *El turismo. Fenómeno social*, Fondo de cultura económica, México, 7ª. Edición
- De Jong, J. y Kemp, R. (2003): “Determinants of co-workers' innovative behavior. An investigation into knowledge intensive services”, *International Journal of Innovation Management*, vol. 7, núm. 2, pp. 189-212.

- De-Miguel-Molina, B.; De-Miguel-Molina, M. y Rumiche-Sosa, M. (2011): “Does luxury Indicate sustainability? An analysis of the Maldives”, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, vol. 16, núm. 1, pp. 21-32.
- Delgado, M.; Ketels, C.; Porter, M. E. y Stern, S. (2012): “The determinants of national competitiveness”, *National Bureau of Economic Research*, núm. 18249.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2012): *Clasificación internacional de referencia de las actividades económicas productivas*.
- Dögl, C. y Holtbrügge, D. (2010): “Competitive advantage of German renewable energy firms in Russia-An empirical study based on Porter's diamond”, *Journal for East European Management Studies*, pp. 34-58.
- Drucker, P. (1986): “La disciplina de innovación”, *Harvard Deusto business review*, núm. 26, pp. 3-10.
- Dwyer, L. y Kim, C. (2003): “Destination competitiveness: determinants and indicators”, *Current issues in tourism*, vol. 6, núm. 5, pp. 369-414.
- Dwyer, L.; Mellor, R.; Livaic, Z.; Edwards, D. y Kim, C. (2004): “Attributes of destination competitiveness: a factor analysis”, *Tourism analysis*, vol. 9, núm. 1-2, pp. 91-101.
- Echeverría, J. (2008): “El manual de Oslo y la innovación social “, *Revista ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, CLXXXIV 732, pp. 609-618
- Enz, C.; Canina, L. y Liu, Z. (2008): “Competitive Dynamics and Pricing Behavior in US Hotels: The Role of Co-location”, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol.8, núm. 3, pp.230-250.
- Eraydin, A. y Armatli-Köroğlu, B. (2005): “Innovation, networking and the new industrial clusters: the characteristics of networks and local innovation capabilities in the Turkish industrial clusters”, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 17, núm. 4, pp. 237-266.
- Erkuş-Öztürk, H. (2009): “The role of cluster types and firm size in designing the level of network relations: The experience of the Antalya tourism region”, *Tourism Management*, vol. 30, núm.4, pp. 589-597.

- Escorsa P. y Valls J. (2003): *Tecnología e Innovación en la empresa*, La innovación un factor clave para la competitividad de las empresas, *Dirección y Gestión*, Vol. 148, Ediciones UPC, 2003, Barcelona.
- Euromonitor (2010): “State of the global hotel industry”, en www.portal.euromonitor.com
- Fagerberg, J.; Mowery, D. y Verspagen, B. (2009): “The evolution of Norway's national innovation system”, *Science and Public Policy*, vol. 36, núm. 6, pp. 431-444.
- Fernández-Jardon, C. y González-Loureiro, M. (2013): “Human Capital as Source for Sustained Competitive Advantages in SMEs: A Core Competencies Approach”, *Economía Seria Management*, vol. 16, núm. 2, pp. 255-276.
- Ferro, C.; Rodríguez, M. y Vila, M. (2000): “El proceso de creación de Clústers”, *Harvard Deusto Business Review*, núm. 97, pp. 82-88.
- Fraj, E.; Matute, J. y Melero, I. (2015): “Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success”, *Tourism Management*, vol. 46, pp. 30-42.
- Freije, I. (2015): “The role of clúster initiatives in strategic alliances: a view from the Basque Country region”, *Harvard Deusto Business Research*, vol. 4, núm. 1, pp. 2-16.
- Furman, J.; Porter, M. y Stern, S. (2002): “The determinants of national innovative capacity”, *Research policy*, vol.31, núm.6, pp. 899-933.
- Gallouj, F. y Savona, M. (2009): “Innovation in services: a review of the debate and a research agenda”, *Journal of evolutionary economics*, vol. 19, núm. 2, pp. 149-172.
- García, J y Aguiar, T. (2002): “Influencia de las variables demográficas de los hoteles en la calidad percibida por los clientes”, *Estudios turísticos*, núm. 154, pp. 113-133.
- Garelli, S. (2014): *The fundamentals and history of competitiveness*, IMD World competitiveness yearbook, <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Fundamentals>.

- Garrido, C. (2009): “La innovación en los servicios: aspectos generales y los casos de los servicios de telecomunicaciones, turismo y bancario”, *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Gil-Monte, P. (2002): “Validez factorial de la adaptación al español del Maslach Burnout Inventory-General Survey”, *Salud pública de México*, vol. 44, núm.1, pp. 33-40.
- Giuliani, E.; Pietrobelli, C. y Rabellotti, R. (2005): “Upgrading in global value chains: lessons from Latin American clusters”, *World development*, vol.33, núm. 4, pp. 549-573.
- Gomezelj, D y Mihalič, T. (2008): “Destination competitiveness - Applying different models, the case of Slovenia”, *Tourism Management*, vol. 29. núm. 2, pp. 294-307.
- González-Loureiro, M. y Figueroa-Dorrego, P. (2011): “Sobre clúster, intangibles y competitividad: reflexiones conceptuales y retos”, *Revista de la escuela Jacobea de Posgrado*, vol.1, pp.41-74.
- González-Loureiro, M. y Pita-Castelo, J. (2012): “A model for assessing the contribution of innovative SMEs to economic growth: The intangible approach”, *Economics Letters*, vol. 116, núm.3, pp. 312-315.
- González-Loureiro, M.; Vila, M. y Schiuma, G. (2015): “Knowledge And Sustained Competitive Advantage: ¿How Do Services Firms Compete?”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 21, núm. 2, pp. 55-57.
- Gorsuch, R. (1990): “Common factor analysis versus component analysis: Some well and little known facts”. *Multivariate Behavioral Research*, vol. 25, núm. 1, pp. 33-39.
- Grant, R. y Baden-Fuller, 2004: “A knowledge accessing theory of strategic alliances”, *Journal of Management Studies*, vol. 41, núm. 1, pp.61–84.
- Gronroos, C. (1990): Service management: a management focus for service competition”, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 1, núm. 1, pp. 6-14.
- Guia, J.; Prats, L. y Comas, J. (2006): “The Destination as a Local System of Innovation: The Role of Relational Networks” in Lazzeretti, L. and Petrillo, C. (Eds.), *Tourism Local System and Networking*, Elsevier, Amsterdam.

- Hjalager, A. M. (2010): "A review of innovation research in tourism", *Tourism management*, 31(1), 1-12.
- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R. y Black, W. (1999): *Análisis multivariante*, 5ª edición, editorial Prentice Hall, Madrid.
- Hall, B. (2004): "Innovation and Diffusion", *National Bureau of Economic Research, Inc*, Paper 10212.
- Hamel, G. (2008): "The future of management", *Human Resource Management International Digest*, vol. 16, pp. 6.
- Hassink, R. (2010): "Regional resilience: a promising concept to explain differences in regional economic adaptability?", *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, vol. 3, núm. 1, pp. 45-58.
- Helfat, C. y Quinn, J. (2006): "Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 20, núm.2, pp. 86-88.
- Hertog, P. (2000): "Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation", *International Journal of Innovation Management*, vol. 4, núm. 4, pp. 491-528.
- Hervas-Oliver, J y Dalmau, J. (2006): "How to measure IC in clústers: empirical evidence", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 7, Núm. 3, pp. 354-380.
- Hervas-Oliver, J. y Albors-Garrigos, J. (2009): "The role of the firm's internal and relational capabilities in clústers: when distance and embeddedness are not enough to explain innovation", *Journal of Economic Geography*, vol. 9, núm, 2, pp. 263-283.
- Hervas-Oliver, J.; Albors-Garrigos, J. ; De-Miguel, B. y Hidalgo, A. (2012): "The role of a firm's absorptive capacity and the technology transfer process in clústers: How effective are technology centres in low-tech clústers?", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 24, núm. 7-8, pp. 523-559.
- Hidalgo, A.; Pavón, J. y Serrano, G. (2002): *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*, Ediciones Pirámide, España.
- Hosteltur (2015): "Noticias hoteles"
<http://www.hosteltur.com.uy/hoteles/estadisticas-e-informes>.

- Howells, J. (2001): *The nature of innovation in services*, Innovation and Productivity in Services, pp. 55-79.
- Jardon, C. (2011): “Innovación empresarial y territorio: Una aplicación a Vigo y su área de influencia”, *Eure*, vol. 37, núm. 112, pp. 115-139.
- Kahn, J. (2006): Factor analysis in counseling psychology research, training, and practice principles, advances, and application”, *The Counseling Psychologist*, vol.34. núm 5, pp. 684-718.
- Kaiser, H. (1958): “The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis”, *Psychometrika*, vol. 23, núm. Pp. 187-200.
- Kaiser, H. (1960): “The application of electronic computers to factor analysis”, *Educational and Psychological Measurement*, vol. 20, pp. 141-151.
- Klepper, S. (2011): “Nano-economics, spinoffs, and the wealth of regions”, *Small Business Economics*, 37(2), 141-154.
- Ketels, C.; Lindqvist, G. y Sölvell, Ö. (2006): “Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies”, *Center for Strategy and Competitiveness*: Stockholm Available on-line: <http://www.cluster-research.org/dldocs/CIsDevelopingTransitionMay06.pdf>.
- Ketels, C. (2006): “Michael Porter’s competitiveness framework—recent learnings and new research priorities”, *Journal of Industry, Competition and Trade*, vol. 6, núm. 2, pp. 115-136.
- Ketels, C. (2011): *Clústers and competitiveness: Porter’s contribution*, Huggins and Izushi (eds.) Competition, Competitive Advantage and Clústers: The Ideas of Michael Porter, p.p 173-191.
- Kim, H. y Kim, W. (2005): “The relationship between brand equity and firms’ performance in luxury hotels and chain restaurants”, *Tourism management*, vol.26, núm. 4, pp.549-560.
- Krugman, P. (1991): “The move toward free trade zones”, *Economic Review*, vol.76, núm. 6, pp. 5.
- Krugman, P. y Comas, A. (1997): *Desarrollo, geografía y teoría económica*, Antoni Bosch editor.
- Kukalis, S. (2010): Agglomeration Economies and Firm Performance: The Case of Industry Clústers. *Journal of Management*, 36(2), 453-481.
- Lama, H. (2004): *Metodología de la Investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto*, 3era. Edición ECOE Colombia.

- Lawson, B. y Samson, D. (2001): “Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach”, *International Journal of Innovation Management*, vol. 5, núm. 3, pp. 377-400
- Lechner, C. y Dowling, M. (2000): “Firm networks: external relationships as sources for growth and competitiveness of entrepreneurial firms”, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 15, núm. 1, pp. 1–26.
- López, I. (2006): “Dimensiones de evaluación de la calidad universitaria en el Espacio Europeo de Educación Superior”, *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, vol. 4, núm. 10, pp. 445-468.
- Lovelock, C.; Reynoso, J.; D’Andrea, G. y Huete, L. (2004): *Administración de Servicios*, Pearson-Prentice Hall. Mexico. pp 1-35.
- Malakauskaite, A. y Navickas, V. (2011): “Contribution of Clusters to the Competitiveness of Companies: Revelation and Evaluation”, *Engineering Economics*, vol. 22, núm. 1, pp. 50-57.
- Marco-Lajara, B.; Claver, E. y Úbeda, M. (2014a): “Business agglomeration in tourist districts and hotel performance”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.26, núm. 8, pp.1312-1340.
- Marco-Lajara, B.; Claver, E.; Úbeda, M. y Zaragoza, P. (2014b): “Hotel Performance and Agglomeration of Tourist Districts”, *Regional Studies*, (ahead-of-print), pp.1-20.
- Marshall, A. (1890): *Principles of Economics*, Palgrave Macmillan, London.
- Martin, R. y Sunley, P. (2003): “Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?”, *Journal of Economic Geography*, vol.3, núm. 1, pp.5-35.
- Martínez, F. (2002): *El cuestionario: Un instrumento para la investigación en las ciencias sociales*, Barcelona: Laertes Psicopedagogía.
- Mattsson, J. y Orfila-Sintes, F. (2014): “Hotel innovation and its effect on business performance”, *International Journal of Tourism Research*, vol.16, núm.(4), pp. 388-398.
- Milano, L. (2012): “Formación y desarrollo de competencias gerenciales para los gestores hoteleros”, *Cuadernos de Administración*, vol. 28, núm. 48, pp. 64-76.

- MCIT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia) (2013): Informe turismo 2013, Oficina de estudios económicos.
- Mol, J. y Birkinshaw, J. (2009): "The sources of management innovation: When firms introduce new management practices", *Journal of business research*, vol. 62, núm. 12, pp. 1269-1280.
- Molina-Morales, F. (2002): "European Industrial Districts: Influence of Geographic Concentration on Performance of the Firm", *Journal of International Management*, vol. 7, núm.4, pp. 277-294.
- Molina-Morales F. y Martínez-Fernández, M. (2003): "The impact of industrial district affiliation on firm value creation", *European Planning Studies*, vol. 11. núm.2, pp. 155-170.
- Molina-Morales F. y Martínez-Fernández, M. (2009): "Does homogeneity exist within industrial districts? A social capital-based approach", *Papers in Regional Science*, vol. 88, núm. 1, pp. 209-229.
- Molina-Fernández, F.; Capó-Vicedo, J.; Tomás-Miquel, J. y Expósito-Langa, M. (2012): "Análisis de las redes de negocio y de conocimiento en un distrito industrial. Una aplicación al distrito industrial textil valenciano", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol, 15, núm.2, pp. 94-102.
- Morrison, A. y Rabellotti, R. (2005). "Knowledge and information networks: evidence from an Italian wine local system". *WP*, pp. 174.
- Naderpour, M.; Rajabzadeh, A.; y Shabestari, M. (2011): "Tourism industry: a tourism development system approach", *Australian journal of basic and applied sciences*, vol. 5, núm. 11, pp. 1409-1415.
- Navarro, E. y Sancho, J. (1995): "La creación de la ventaja competitiva a nivel de Microclúster", *Economía industrial*, núm. 303, pp. 159-170.
- Nieves, J. y Segarra-Ciprés, M. (2015): "Management innovation in the hotel industry", *Tourism Management*, vol. 46, pp. 51-58.
- Niewiadomski, P. (2014): "Towards an economic-geographical approach to the globalisation of the hotel industry", *Tourism Geographies*, vol. 16, núm.1, pp. 48-67.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2000): "La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review*, Gestión del conocimiento, Germán Orbeagozo (Trad.), Ediciones Deusto, vol. 200, pp. 23-49.

- Nordin S. (2003): “Tourism clustering and innovation—Paths to economic growth and development”, *European tourism Research Institute*, Mid-Sweden University, Oestersund, Sweden.
- Novelli, M.; Schmitz, B. Y Spencer, T. (2006): “Networks, clústers and innovation in tourism: A UK experience”, *Tourism Management*, vol.27, núm. 6, pp.1141-1152.
- O’Donoghue, D. y Gleave B. (2004): “A note on methods for measuring industrial agglomeration”, *Regional Studies*, vol. 38, núm. 4, pp. 419-427.
- OCDE (2005): “Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data”, OCDE EUROSTAT, Paris. 3er edición
- OCEDE (2014): Evaluaciones del desempeño ambiental. Colombia. http://www.oecd.org/env/country-reviews/Evaluacion_y_recomendaciones_Colombia.pdf
- OMT (Organización Mundial del Turismo) (2014): *The Global Competitiveness Report 2014-2015*, <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>.
- OMT (Organización Mundial del Turismo) (2015): *World Tourism Barometer*, <http://www.unwto.org/menu.html>.
- Page, S.; Song, H. y Wu, D. (2012): “Assessing the impacts of the global economic crisis and swine flu on inbound tourism demand in the United Kingdom”, *Journal of travel research*, vol. 51, núm. 2, pp. 142-153.
- Parra-Requena, G.; Ruiz-Ortega, M. y García-Villaverde, P. (2013): “Social capital and effective innovation in industrial districts: Dual effect of absorptive capacity”, *Industry and Innovation*, vol. 20, núm. 2, pp. 157-179.
- Pezzini, M. (2006): “Sistemas productivos locales de pequeñas empresas como estrategias para el desarrollo local: los casos de Dinamarca, Emilia-Romagna y la Comunidad Valenciana”, *Economía industrial*, núm. 359, pp. 185-202.

- Peiró-Signes, A.; Segarra-Oña, M.; Miret-Pastor, L. y Verma, R. (2015): “The Effect of Tourism Clusters on US Hotel Performance”, *Cornell Hospitality Quarterly*, vol.56, núm. 2, pp. 155-167.
- Pereira-Moliner, J.; Font, X.; Tarí, J.; Molina, J.; Lopez, M. y Pertusa, E. (2015): “The Holy Grail: environmental management, competitive advantage and business performance in the Spanish hotel industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 27, núm. 5, pp. 714-738.
- Porter, M. E. (1982): *Estrategia Competitiva*, CECOSA, Méjico.
- Porter, M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1998): “Clusters and the new economics of competition”, *Harvard Business Review*, November/December, vol. 76, núm. 6, pp. 77–90.
- Porter, M. E. (2000): “Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy”, *Economic development quarterly*, vol. 14, núm. 1, pp. 15-34.
- Porter, M. E. (2003): “The economic performance of regions”, *Regional studies*, vol. 37, núm. 6-7, pp. 545-546.
- Porter, M. E. (2007): “La ventaja competitiva de las naciones”, *Harvard Business Review*, vol. 85, no 11, p. 69-95.
- Potter, J. (2009): “Clusters, innovation and entrepreneurship”, *Paris: OECD*, pp. 217-233.
- Potter, A. and Watts, H. (2011): “Evolutionary agglomeration theory: increasing returns, diminishing returns, and the industry life cycle”, *Journal of Economic Geography*, vol. 11, núm. 3, pp. 417–455.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990): “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, vol. 68, núm. 3, pp. 79 –91.
- Procolombia (2015): *Turismo en Colombia*, <http://www.procolombia.co/turismo>
- Puig F.; Marques H. y Ghauri P. (2009): “Globalization and its impact on operational decisions: The role of industrial districts in the textile industry”, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 29, núm. 7, pp. 692-719.

- Puig, F. y Marques, H. (2011): “The dynamic evolution of the proximity effect in the textile industry”, *European Planning Studies*, vol. 19, núm. 8, pp. 1423-1439.
- Puig, F., González-Loureiro, M., y Ghauri, P. N. (2014): Internationalisation for Survival: The Case of New Ventures. *Management International Review*, 54(5), 653-673.
- Rigby, D. y Zook, C. (2002): “Open market innovations”, *Harvard Business Review*, vol. 26, núm.3, pp.3-17.
- Rugman, A. (1992): “Porter takes the wrong turn”. *Business Quarterly*, vol.56, núm. 3, pp. 59–64.
- Rugman, A. y D’Cruz, J. (1993): “The double diamond model of international competitiveness: Canada’s experience”, *Management International Review*, vol. 33, núm. 2, pp. 17–39.
- Santos, H.; Dorrego, P. y Jardon, C. (2010): “The influence of human capital on the innovativeness of firms”, *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, vol. 9, núm. 9.
- Sainaghi, R. (2010): “Hotel performance: state of the art”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.22, núm. 7, pp. 920-952.
- Sampieri, H.; Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2008): *Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill, Mexico.
- Sapprasert, K. y Clausen, T. (2012): “Organizational innovation and its effects”, *Industrial and Corporate Change*, vol. 21, núm. 5, pp. 1283-1305.
- Shen, Z. (2015): Clustering and interorganizational dynamics in foreign market entry strategies. Evidence from Chinese MNEs. Tesis Doctoral no publicada, Universitat de València.
- Shimizu, K. y Hitt, M. (2004): “Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions”, *The Academy of Management Executive*, vol. 18, núm. 4, pp. 44-59.
- Shoval, N. (2006): “The geography of hotels in cities: An empirical validation of a forgotten model”, *Tourism Geographies*, vol. 8, núm.1, pp. 56-75.
- Silva, I. (2005): “Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina”, *Revista de la CEPAL*.

- Sirilli, G. y Evangelista, R. (1998): “Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys”, *Research Policy*, vol. 27, núm. 9, pp. 881-899.
- Sölvell, Ö.; Ketels, C. y Lindqvist, G. (2008): “Industrial specialization and regional clusters in the ten new EU member states”, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, vo.18, núm. 1/2, pp. 104-130.
- Spencer, G.; Vinodrai, T.; Gertler, M. y Wolfe, D. (2010): “Do clusters make a difference? Defining and assessing their economic performance”, *Regional Studies*, vol. 44, núm. 6, pp. 697-715.
- Staber U. (2001): “Spatial proximity and firm survival in a declining industrial district: The case of knitwear firms in Baden-Wurttemberg”, *Regional Studies*, vol. 35, núm. 4, pp. 329-341.
- Steinle, C. y Schiele, H. (2002): “When do industries cluster?: A proposal on how to assess an industry’s propensity to concentrate at a single region or nation”, *Research policy*, vol. 31, núm. 6, pp. 849-858.
- Sundbo, J. y Gallouj, F. (2000): “Innovation as a loosely coupled system in services”, *International Journal of Services Technology and Management*, vol. 1, núm.1, pp. 15-36.
- Tabachnick, B. y Fidell, L. (2001): *Using multivariate Statistics*, New York: Harper y Row.
- Tsang, E. y Yip, P. (2009): “Competition, agglomeration, and performance of Beijing hotels”, *The Service Industries Journal*, vol. 29, núm. 2, pp.155-171.
- Tseng, C.; Kuo, H. y Chou, S. (2008): “Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry”, *The Service Industries Journal*, vol.28, núm. 7, pp.1015-1028.
- Tether, B. (2005): “Do services innovate (differently)? Insights from the European Innobarometer Survey”, *Industry & Innovation*, vol. 12, núm. 2, pp. 153-184.
- Timón, D. (2004): “El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial”, *Estudios turísticos*, núm. 160. pp. 45-68.

- Thompson, B. (2004): *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications*, American Psychological Association.
- Valls, J. (2007): “Marco estratégico para impulsar el desarrollo bajo criterios sostenibles”, *Estudios turísticos*, núm. 172, pp. 175-180
- Valls, J. Guitart, L. y Nuñez, A. (2007): “Innovación en la empresa, el concepto y su medida” Departamento de Economía y Organización de Empresas de la Universidad de Barcelona”, *Revista de contabilidad y dirección*, núm. 6, pp. 37–54.
- Vázquez, A. (2000): “Desarrollo endógeno y globalización”, *Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, vol. 28, núm. 84.
- Volberda, H.; Van Den Bosch, F. y Mihalache, O. (2014): “Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents”, *Organization Studies*, vol. 35, núm. 5, pp. 1245-1264.
- Volberda, H.; Van Den Bosch, F. y Heij, C. (2013). “Management Innovation: Management as fertile ground for innovation”, *European Management Review*, vol.10, núm.1, pp. 1-15.
- Weber, M. (1920): *Conceptos Sociológicos Fundamentales*, Editorial Alianza, España, 2006.
- WEF World Economic Forum (2014): *Global Competitiveness Report 2014-2015*, Geneva: World Economic Forum.
- Williams, A. (2006): “Tourism and hospitality marketing: fantasy, feeling and fun”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.18, núm. 6, pp. 482-495
- WTTC (World Travel and Tourism Council) (2015): *Tourism Data Impact Forecast*, <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015>.