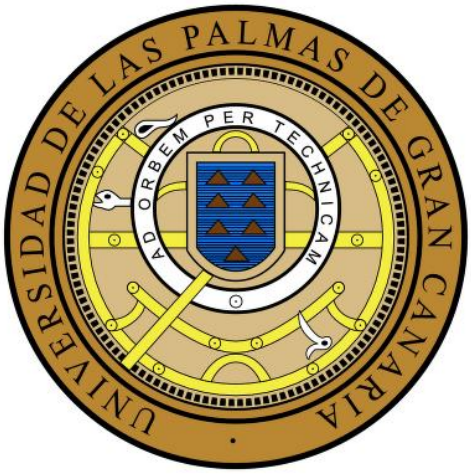


Universidad de las Palmas de Gran Canaria

Facultad de Economía, Empresa y Turismo

Departamento de Economía y Dirección de Empresa

"Un análisis de la externalización y la gestión de la cadena de suministro del sector hotelero en Egipto. Un enfoque bajo la cultura organizativa, las capacidades competitivas y el desempeño sostenible"

Mahmoud Gebril Taha Ahmed

2021

Tesis doctoral

"Un análisis de la externalización y la gestión de la cadena de suministro del sector hotelero en Egipto. Un enfoque bajo la cultura organizativa, las capacidades competitivas y el desempeño sostenible"

Presentada por

D. Mahmoud Gebril Taha Ahmed

Dirigida por

Dr. D. Tomás Francisco Espino Rodríguez

El director, **El doctorando,**

Las Palmas de Gran Canaria, 2021

TOMÁS FRANCISCO ESPINO RODRÍGUEZ, CATEDRÁTICO DE UNIVERSIDAD DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA (ULPGC)

INFORMA:

Que D. MAHMOUD GEBRIL TAHA AHMED ha realizado bajo mi dirección y asesoramiento la presente tesis titulada "Un análisis de la externalización y la gestión de la cadena de suministro del sector hotelero en Egipto. Un enfoque bajo la cultura organizativa, las capacidades competitivas y el desempeño sostenible", la cual considero reúne las condiciones y la calidad científica para optar al grado de Doctor en Turismo, Economía y Gestión

Fdo: TOMÁS FRANCISCO ESPINO RODRÍGUEZ

Las Palmas de Gran Canaria, 2021

A Mis padres, a mi mujer, a mi hijo y a mi familia

A mi mejor profesor Tomás

Índice

Contenido

Índice 6
Introducción 10
Introducción general a la tesis 11
Estructura u objetivos de la tesis doctoral 16
Bibliografía 19
Capítulo 1 24
La externalización bajo la perspectiva de las capacidades competitivas, los beneficios y la innovación de los suministradores. 25
Resumen 25
Introducción 26
Marco conceptual 28
Los beneficios de la externalización 28
Las capacidades competitivas 30
Planteamiento de las hipótesis de la investigación 33
Metodología 41
Ámbito de la investigación y muestra 41
Datos de los encuestados 44
Medida de las variables 46
Análisis y Resultados 47
Modelo de medida 49
Modelo estructural 53
Conclusiones 56
Implicaciones académicas y prácticas 59
Limitaciones y futuras investigaciones 61
Bibliografía 62
Capítulo 2 70
El impacto de la cultura organizativa en la externalización hotelera y el desempeño sostenible 71
Resumen 71
Introducción 71
Marco conceptual 74
Cultura organizativa 74

La externalización y la cultura organizativa 78
El desempeño sostenible y la cultura organizativa 79
Planteamiento de las hipótesis de la investigación 81
Metodología 89
Ámbito de la investigación y muestra 89
Análisis y resultados 93
Modelo de Medida 93
Modelo estructural 97
Conclusiones 101
Implicaciones académicas y prácticas 106
Limitaciones y futuras investigaciones 107
Bibliografía 108
Capítulo 3 119
La innovación de los suministradores de externalización en la integración de la cadena de suministro y el desempeño sostenible 120
Resumen 120
Introducción 121
Marco conceptual y planteamiento de las hipótesis 124
Metodología 137
Ámbito de la investigación y muestra 137
Medida de las variables 138
Análisis y Resultados 140
Modelo de medida 140
Modelo estructural 144
Conclusiones 150
Implicaciones teóricas y prácticas 153
Limitaciones y futuras investigaciones 156
Bibliografía. 157
Capítulo 4 166
La cultura organizativa bajo la perspectiva del marco de valores competitivos (CVF) y su impacto en la integración de la cadena de suministro 167
Resumen 167

Introducción 168
Marco conceptual 172
Integración de cadena de suministro (ICS) 172
Cultura organizativa 174
Cultura organizativa e Integración de la cadena de suministro 176
Planteamiento de las hipótesis de la investigación 179
Metodología 186
Ámbito de la investigación y muestra 186
Medida de las variables 187
Análisis y resultados 188
Modelo estructural 192
Conclusiones 195
Implicaciones académicas y prácticas 199
Limitaciones y futuras investigaciones 201
Bibliografía 202
Conclusiones 211
Resumen y conclusiones de la tesis 212

Introducción

Introducción general a la tesis

Hoy en día, el turismo se ha convertido en una de las industrias financieras más potentes. Según el informe de UNWTO de 2019, a partir de 2018 el turismo ha ocupado el tercer puesto de exportación más grande del mundo con unos ingresos de 1,7 billones de dólares estadounidenses detrás de los combustibles (2,4 billones de dólares) y los productos químicos (2,2 billones de dólares) (UNWTO, 2019). En 2019, se han registrado 1.500 millones de llegadas de viajeros internacionales en el mundo, lo que supone un crecimiento de 3,8% sobre el año anterior (UNWTO, 2020). Este gran número ha producido una contribución de 8,9 billones de dólares estadounidenses al PIB mundial (UNWTO, 2020). Este impacto directo, indirecto e inducido del turismo representa el 10,3% del PIB mundial y genera 330 millones de puestos de trabajo, lo que significa que 1 de cada 10 trabajadores en todo el mundo está empleado en el sector turístico según el Informe Anual de World Travel & Tourism Council (WTTC) (2019). Por tanto, el turismo se considera un sector vital para las economías de muchos países desarrollados y en desarrollo, ya que juega un papel importante en crear oportunidades de trabajo, erradicar la pobreza, fortalecer las relaciones entre los países y promocionar los recursos naturales.

En concreto Egipto es uno de los destinos turísticos más competitivo y atractivo del mundo. Algunos lo han considerado como la cuna de las civilizaciones, ya que destaca por su amplia historia de más de 6 mil años, posee un enorme patrimonio de diferentes civilizaciones y tiene más de un tercio de los monumentos del mundo. Además, cuenta con diferentes tipos de turismo tales como, turismo cultural, de sol y playa, de congreso, religioso, de golf, etc. El sector turístico se considera el tercer sector más grande y potente en la economía egipcia (OCDE, 2020), ya que representa un 11,9% del PIB nacional con unos ingresos de 12,2 mil millones de dólares (WTTC, 2020), siendo una de las fuentes principales de divisas. Esta industria proporciona alrededor de 2,49 millones de puestos de trabajo, lo que representa casi el 10% del empleo total (WTTC, 2020). En 2010, Egipto alcanzó un récord de las llegadas de turistas al recibir 14,7 millones de visitantes. Entre los años 2011 y 2016, el turismo en Egipto estuvo afectado por la inestabilidad social y política en el país por las revoluciones de 2011 y 2013 y los actos terroristas en 2015. Esto ha ocasionado una caída notable en los ingresos y los números de las llegadas de los turistas

con 5 millones de viajeros en 2016 (Din, 2020). Las causas de esta caída eran políticas, así como una pérdida de seguridad del destino, pero no estaban relacionadas, de ninguna manera, con la pérdida de la calidad del producto turístico. En este contexto, la estabilidad política en el país en 2017 contribuye a ascender el número de las llegadas de los turistas a 8 millones de turistas, a 11 millones de turistas en 2018 y a 13,6 millones de visitantes en 2019 según los datos de la Organización Mundial del Turismo (Tourinews, 2020). Esta situación ha sido totalmente cambiada debido al COVID-2019 y compartida por los principales destinos mundiales.

De acuerdo con Abou Kamar (2017), el sector hotelero se considera uno de los elementos principales de la industria turística y proporciona muchas contribuciones a la economía nacional. En cambio, algunos investigadores han afirmado que el desarrollo turístico de un destino depende en gran medida del desarrollo y crecimiento de este sector (Sandaruwani y Gnanapala, 2016). El sector hotelero en Egipto se caracteriza por una gran oferta alojativa, ya que cuenta con 1200 hoteles de diferentes categorías no solo de marcas nacionales, sino también internacionales. La presencia de las marcas hoteleras internacionales en Egipto es fuerte, ya que existe más de 100 hoteles que pertenecen a marcas internacionales tales como Hilton, Marriott, Radisson, Hyaat, Accor, Sheraton, etc. contando con más de 35.000 habitaciones (Mordor Intelligence, 2020).

La gran parte de los hoteles se encuentra en El Cairo, Sharm El Shiekh, Hurgada, Alejandría, Luxor y Aswan según mencionó Colliers Hotels en su informe de Previsión de hoteles de Medio Oriente y África del Norte (MENA), (Zawya, 2020).

En 2019 se anotó una tendencia positiva hacia el crecimiento debido a la situación político estable y el regreso de los turistas del mercado que estaban cerrados, ya que la ocupación general de los hoteles aumentó un 6,5%, mientras que el promedio de los ingresos por habitación ascendió a un 12,9% en comparación del año anterior y el promedio de los ingresos diarios creció un 6,2%, registrando 1,290 libras egipcias (Mordor Intelligence, 2020). Las ciudades de El Cairo, Alejandría, Sharm El Shiekh, Hurgada continúan experimentando un fuerte crecimiento en la ocupación con un total del 69% en 2019 (Mordor Intelligence, 2020). Por lo tanto, todos estos datos muestran la importancia del sector turístico, considerado como uno de los motores claves en el desarrollo de la

economía egipcia. En este sentido, el sector turístico egipcio se ha convertido en una prioridad para muchas investigaciones para determinar los factores claves que afectan a él y plantear los planes adecuados para conseguir que sea más competitivo.

En las últimas décadas, el sector turístico ha experimentado una profunda transformación por el desarrollo tecnológico, la gran competencia, el cambio sociocultural, la madurez del mercado y los hábitos de los clientes. Actualmente los clientes exigen una alta calidad y mayores estándares de diseño en los servicios y productos (Bowie y Chang, 2005). Este nuevo entorno empresarial pone las empresas turísticas en posición difícil, ya que las obliga a buscar continuamente a las nuevas tecnologías y desarrollar sus habilidades y conocimiento para cumplir necesidades de los clientes que permitan también un mayor incremento de la rentabilidad.

Los establecimientos hoteleros se caracterizan por la amplia variedad de las actividades realizadas, la intensidad de la mano de obra y la naturaleza cambiante de la demanda. Estas características obligan, a menudo, a los hoteles a cambiar su cultura y las formas de gestionar sus procesos y adoptar nuevas políticas y estrategias para mantener y desarrollar sus capacidades.

Esta tesis doctoral trata de analizar aspectos relacionadas con algunas estrategias adoptadas por los hoteles tal como la externalización, el desempeño sostenible, la integración de la cadena de suministro y la cultura organizativa. Para poder conseguir esto, se han recabado información de 114 hoteles de 4 y 5 estrellas tanto nacionales como internacionales, lo que permitirá añadir un valor a los resultados u obtener información actualizada para poder proponer algunas implicaciones prácticas que ayudan a los hoteles a optimizar estas estrategias.

De acuerdo con Lamminmaki (2011), las características especiales del sector hotelero lo hacen un lugar adecuado para la externalización. Otros autores la describen como un componente imprescindible en las operaciones de un hotel (Wood, 1999). La externalización es una estrategia que permite a un proveedor externo realizar algunas actividades en el hotel tales como servicios de mantenimiento, lavandería, limpieza, entre otras (Espino Rodríguez y Padrón Robaina, 2005).

La decisión de externalización en un principio estaba enfocada en ahorrar a los hoteles ahorrar los costes (Soltani y Wilkinson, 2010). Sin embargo, debido al entorno empresarial dinámico y competitivo, la externalización se ha considerado como estrategia clave que proporciona a los hoteles centrarse en sus competencias básicas, obtener ventajas competitivas (Gottfredson *et al*., 2005), aumentar las capacidades de innovación (Bolat y Yilmaz, 2009), mejorar la flexibilidad organizativa (Espino-Rodríguez y Gil Padilla, 2005), acceder a empresas especializadas que pueden mejorar la calidad de los servicios, desarrollar las capacidades que son costosos o imposibles de desarrollarlas internamente, (Wan y Su, 2010; Redondo-Cano y Canet-Giner, 2010).

La integración de la cadena de suministro (ICS) se considera un enfoque estratégico usado por las empresas para mejorar su rendimiento (Dragan, 2015) y se considera un aspecto clave para la gestión de la cadena de suministro (Flynn *et al*., 2010; Gragan, 2015) y un factor imprescindible para crear valor en la cadena de suministro (Vickery *et al*., 2003). La ICS consiste en la colaboración de las funciones internas y mantener relaciones estrechas con el entorno externo de la empresa, tanto proveedores como clientes (Zhao *et al*., 2008). Tiene tres dimensiones: integración interna, integración con los suministradores (las empresas de externalización en este caso) e integración del cliente. Esta estrategia permite a las empresas reducir los costes, mejorar la flexibilidad y la calidad, optimizar las capacidades operativas, maximizar la satisfacción del cliente y por tanto crear ventajas competitivas (Wong *et al*., 2008; Braunscheidel *et al*., 2010; Flynn *et al*., 2010; Zhao *et al*., 2011). A pesar de estas ventajas, la implementación de la integración es difícil y costosa, ya que son pocas las empresas que han logrado integrarse exitosamente con sus socios (Cao *et al*., 2015). Lo que significa que el nivel de fracaso es alto y por otro lado la integración total con los socios puede dar resultados no deseados (Braunscheidel *et al*., 2010; Cao *et al*., 2015).

Por otro lado, la sostenibilidad se considera un objetivo imprescindible en la industria turístico, en especial el sector hotelero, porque es un elemento clave para su desarrollo (Shen *et al*., 2020). El sector turístico está viviendo actualmente un nuevo entorno en el cual los clientes son cada vez más exigentes en conocer las condiciones de los productos y servicios que están utilizando. Además, quieren productos y servicios producidos de

manera sostenible y respetando al medio ambiente (Collins *et al*., 2007). Ante esta exigencia de los clientes y el creciente interés por el desarrollo sostenible, los hoteles han estado obligados a implementar estrategias y prácticas más respetuosa al medio ambiente (Kapera, 2018). En este contexto, a pesar de que diferentes investigadores han relevado el impacto negativo del sector hotelero en el medio ambiente por el mal uso de loa recursos (Abdel-Maksoud *et al*., 2016; Dimara *et al*., 2017), muchos hoteles han tomado varias iniciativas para mostrar su interés por la sostenibilidad, tales como la adopción de los programas de reciclaje, la colocación de las etiquetas ecológicas, la implementación de prácticas medioambientales (Kang *et al*., 2012), y algunos de ellos la integran en su plan estratégico (Aqaba, 2017). Este estudio intenta analizar la influencia que tiene la externalización, la cultura organizativa, la ICS en el desempeño sostenible.

Respecto a la cultura organizativa, la cultura organizativa ha tenido, durante los últimos años, una atención significativa tanto por los académicos como los profesionales del sector por la importancia que juega la cultura organizativa en la eficacia y desempeño organizativo (Madu, 2012). A pesar de esta atención concentrada en debates sobre su definición, medida, impacto y naturaleza (Bavik, 2016), todavía no ha habido una definición común del concepto de la cultura organizativa ni formas determinadas de cómo podría emplearse o medirse para mejorar el desempeño organizativo (Schein, 2004). Se puede definir a la cultura como el patrón de valores compartidos por los empleados en una organización (Sigler y Pearson, 2000). Estos valores y creencias no solo afectan directamente en las conductas de los empleados, sino también en las relaciones y los comportamientos de la empresa hacia su entorno externo a través de proporcionar algunas habilidades como la confianza, el desarrollo de relaciones y el intercambio de información. Por tanto, la cultura organizativa se considera un factor principal en conseguir la efectividad de la organización (Paulin *et al*, 1999). En el sector hotelero, la cultura organizativa tiene efectos significativos sobre el desempeño organizativo (Asree *et al.*, 2010), la innovación (McDermott y Stock, 1999), la sostenibilidad (Del Rosario y René, 2017), las ventajas competitivas (Trefry, 2006), la efectividad (Øgaard *et al.*, 2005), la creatividad, la motivación (Hon y Leung, 2011) y los recursos humanos (Tepeci y Bartlett, 2002; Dwyer *et al.*, 2000). Esta tesis doctoral pretende analiza el impacto de la cultura

organizativa en la externalización, en el desempeño sostenible y en la integración de la cadena de suministro, aspectos que no han sido analizados en la literatura en turismo.

El ámbito de investigación de esta tesis es el sector hotelero del destino turístico egipcio. Mediante la revisión de la literatura se han encontrado pocos trabajos aplicados al sector hotelero egipcio que se han centrado en las estrategias de externalización y la integración de la cadena de suministro, así como son también los escasos que analizan la cultura organizativa y el desempeño sostenible (Ghorab *et al.*, 2007; Elshaer y Azzaz, 2016; Soliman y Hassnein 2016; El Sakka, 2016; Elhoushy *et al.*, 2019).

Estructura u objetivos de la tesis doctoral

En esta tesis se pretende estudiar empíricamente las estrategias de la externalización, la sostenibilidad, la ICS y también la cultura organizativa en el contexto del sector hotelero egipcio a través de analizar las relaciones entre ellas y con otros tópicos tales como la confianza, las innovaciones de proveedores y las capacidades competitivas. Para conseguir esto, contamos con una metodología basada en un cuestionario estructurado con diferentes cuestiones planteadas para obtener los datos de la investigación. Nuestra encuesta es de tipo personal con el fin de garantizar una representatividad del universo objeto del estudio y responder a los ítems del cuestionario. Los datos fueron recogidos por las respuestas de los directivos o los gerentes de 114 hoteles de 4 o 5 estrellas de sol y playa situados en las dos ciudades egipcias, Hurgada y Sharm El Sheikh. La selección del sector hotelero egipcio como ámbito de investigación se debe a Egipto se considera un destino sólido y competitivo, y cuenta con una gran diversidad de las actividades turísticas. De este destino, se eligieron las dos ciudades, Hurgada y Sharm El Sheikh por varias razones: i) estas ciudades junto con El Cairo son los destinos turísticos más populares en Egipto; ii) cuentan con un grueso de la oferta alojativa con una gran variedad de hoteles con diferentes características, lo que se considera una población ideal para aplicar nuestro estudio; iii) tienen una diversificación en la oferta turística, ya que dichas ciudades se consideran como un segmento consolidado de turismo de sol y playa, cultural, deportivo y de congresos; iv) estos destinos poseen signos de madurez y una mayor competitividad a causa de la aparición de nuevos destinos y productos turísticos, lo que obligan a sus hoteles ser más

competitivos, estar al tanto del desarrollo tecnológico y considerar nuevas herramientas de gestión, como la externalización, la sostenibilidad y la ICS. Por último, la elección de los hoteles de 4 y 5 estrellas de sol y playa se debe a que dichos hoteles disponen de más servicios y más demanda en el sector hotelero egipcio.

La estructura de la tesis se basa en cuatro trabajos. Los trabajos presentados analizan la externalización y la integración de la cadena de suministro bajo diferentes perspectivas como la cultura organizativa, el desempeño sostenible y las capacidades competitivas.

El capítulo 1, titulado "La externalización bajo la perspectiva de las capacidades competitivas, los beneficios y la innovación de los suministradores", pretende identificar los grados de externalización de cada una de las actividades principales o procesos que se realizan en un hotel e identificar los beneficios percibidos por los directivos. En segundo lugar, se plantea un modelo para estudia en qué medida la externalización hotelera está condicionada por los beneficios percibidos por los directivos. Asimismo, en este modelo se examina el impacto que tiene la innovación de los suministradores en los beneficios percibidos de la externalización y como éstos influyen en los niveles de externalización. Las innovaciones y mejoras de los suministradores externos no han sido consideradas en la literatura académica cuando se estudia la externalización, por lo que es necesario investigar este aspecto. Por otro lado, el modelo estudia la relación entre la innovación de los suministradores y la externalización en las capacidades competitivas más comunes relacionadas como son el coste, la calidad, la flexibilidad y la entrega. Los trabajos existentes que analizan la relación entre innovación de los suministradores y performance son aplicados al sector industrial, mientras que los que estudian la *performance* en relación con la externalización analizan básicamente esta relación sin detallar las diferentes capacidades competitivas. Los directivos necesitan conocer las consecuencias en términos de capacidades competitivas de la innovación de los suministradores y del nivel de externalización, con el fin de seleccionar de forma correcta los suministradores y de averiguar si es conveniente seguir apostando por esta estrategia.

En el capítulo 2, "El impacto de la cultura organizativa en la externalización hotelera y el desempeño sostenible", se usa el modelo del Marco Valor Competentes (CVF) donde se

divide la cultura organizativa en cuatro tipos: la cultura jerárquica, de grupo, racional y de desarrollo. En este trabajo se identifican las características de la cultura organizativa y se analiza su importancia como factor determinante de las tendencias de los hoteles hacia la externalización y la sostenibilidad. Por tanto, este trabajo tiene como objetivo examinar cómo influye la cultura organizativa en el nivel de la externalización hotelera y el desempeño sostenible y responder a la cuestión de cuál es la cultura apropiada que deben seguir los hoteles para implementar y mejorar el desempeño sostenible. Esta investigación pretende, desde un enfoque novedoso, cubrir el vacío existente en la literatura sobre la externalización, ya que la relación entre la externalización y la sostenibilidad con cultura organizativa no ha sido investigada.

En el capítulo 3, titulado "La innovación de los suministradores de externalización en la integración de la cadena de suministro y el desempeño sostenible", se desarrolla un modelo de ecuaciones estructurales. Este trabajo es el primero que arroja luz sobre las interrelaciones entre la confianza, la innovación de los suministradores, la ICS y el desempeño sostenible. Este estudio pretende examinar si influye la confianza como factor determinante de la propensión a innovar de los suministradores en las relaciones entre el hotel y los suministradores de externalización. Además, analiza, desde una perspectiva novedosa, varias relaciones: i) el impacto de la innovación de los suministradores de externalización en la ICS y el desempeño sostenible, ii) la influencia que tienen la ICS en el desempeño sostenible. Dichas influencias no han sido estudiadas en la literatura. También este trabajo tiene como objetivo estudiar del rol mediador que ejerce la ICS en la relación de innovación de los suministradores y desempeño sostenible.

El capítulo 4 presenta una investigación que no ha sido realizada en el sector hotelero. Este capítulo fue titulado "La cultura organizativa bajo la perspectiva del marco de valores competitivos (CVF) y su impacto en la integración de cadena de suministro". Existen muchas investigaciones en la literatura que han estudiado, individualmente o juntos, la cultura organizativa y la integración de cadena de suministro. A pesar de este auge de estudios, ningún de éstos fue aplicado al sector hotelero. El objetivo de este trabajo es cubrir este vacío y analizar los efectos de la cultura organizativa, representada en el modelo del marco de valores competitivos (CVF) en las dimensiones de la ICS: integración interna,

integración con los suministradores (en este caso, las empresas de externalización) e integración del cliente en el sector hotelero. Este trabajo se centra en examinar la relación de cada uno de los tipos de cultura organizativa en las tres dimensiones de la ICS. Por tanto, este trabajo puede ayudar a los directivos a identificar cuál es la cultura organizativa adecuada para mejorar su desarrollo interno (dentro del hotel) y sus relaciones externas tanto con los clientes como con los proveedores.

Por último, la tesis presentará un resumen de las implicaciones prácticas y académicas y las conclusiones más relevantes derivadas de los 4 trabajos que conforman la presente tesis doctoral.

Bibliografía

Abdel-Maksoud, A., Kamel, H., & Elbanna, S. (2016). Investigating relationships between stakeholders' pressure, eco-control systems and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 95-104.

Abou Kamar, M. (2017). Food Waste in Three-Star Hotels in Egypt: Quantification and Potential for Reduction. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 11(2), 57-78.

Aqaba, J. (2017). The effect of hotel development on sustainable tourism development. *International Journal of Business Administration*, 8(4).

Asree, S., Zain, M., & Razalli, M. R. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500–516.

Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58(1), 44-55.

Bolat, T., & Yilmaz, Ö. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance. Is it myth or reality for the hotel sector?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (1), 7-23.

Bowie, D., & Chang, J. C. (2005). Tourist satisfaction: A view from a mixed international guided package tour. *Journal of Vacation Marketing*, 11(4), 303–322.

Braunscheidel, M. J., Suresh, N. C., & Boisnier, A. D. (2010). Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration. *Human Resource Management*, 49(5), 883-911.

Collins, C. M., L. Steg and M. A. S. Koning. (2007). Customers' Values, Beliefs on Sustainable Corporate Performance, and Buying Behavior. *Psychology & Marketing*. 24(6), 555–577.

Cao, Z., Huo, B., Li, Y., & Zhao, X. (2015). The impact of organizational culture on supply chain integration: a contingency and configuration approach. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(1), 24-41.

Del Rosario, R. S. M., & René, D. P. (2017). Eco-innovation and organizational culture in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 71-80.

Din, S. M. S. E. (2020, March). Current Status and Prospects for Development of International Tourism in the Arab Republic of Egypt. In *International Scientific Conference" Far East Con"(ISCFEC 2020*, Atlantis Press. 2401-2406.

Dimara, E., Manganari, E., & Skuras, D. (2017). Don't change my towels please: Factors influencing participation in towel reuse programs. *Tourism Management*, 59, 425-437.

Dragan, D., Kramberger, T., & Topolsek, D. (2015). Supply chain integration and firm performance in the tourism sector. *Pre-conference proceedings of the 12th International Conference on Logistics & Sustainable Transport,* Celje, Slovenia.

Dwyer, L., Teal, G., Kemp, S., & Wah, C. Y. (2000). Organizational culture and human resource management in an Indonesian resort hotel. *Tourism Culture & Communication*, 2(1), 1-11.

Elhoushy, S., Salem, I. E., & Agag, G. (2019). The impact of perceived benefits and risks on current and desired levels of outsourcing: Hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 102419.

Elshaer, I., & Azzaz, A. S. (2016). The impact of organization culture on competitive advantage. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 13(2), 65-78.

El Sakka, S. (2016). Sustainability as an Effective Tool for a Place Branding: An Application on El Gouna City, Egypt. *International Journal of Environmental Science and Development*, 7(11), 861.

Espino-Rodríguez, T., & Padrón-Robaina, V. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26(5), 707–721

Espino-Rodríguez, T., & Gil-Padilla, A. (2005). Determinants of information systems outsourcing in hotels from the resource-based view: An empirical study. *International Journal of Tourism Research*, 7 (1), 35-47.

Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of operations management*, 28(1), 58-71.

Ghorab, N., Abbas, J. E. A., & Abd El A'al, E. (2007). The Effect of Organizational Culture on Individual Outcomes in the Hotels Industry: An application to 5 & 3 star hotels in Cairo. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 4(1), 116-130.

Gottfredson, R.P., Puryear, R., & Phillips, S. (2005). Strategic sourcing from periphery to the core. *Harvard Business Review*, 83 (2), 132-139.

Harb Sayed Ahmed, N. (2019). Exchange Rate Volatility and Tourism Stock Prices: Evidence from Egypt. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 17(2), 55-68.

Kang, K. H., Stein, L., Heo, C. Y. H., & Lee, S. (2012). Views on environmentalism and consumers' willingness to pay for environmental sustainability in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 564-572.

Hon, A. H., & Leung, A. S. (2011). Employee creativity and motivation in the Chinese context: The moderating role of organizational culture. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 125-134.

Kapera, I. (2018). Sustainable development in the hotel industry: Between theory and practice in Poland. *Turyzm*, 28(2), 23-30.

Lamminmaki, D. (2011). An examination of factors motivating hotel outsourcing. International *Journal of Hospitality Management*, 30(4), 963-973.

Madu, B. C. (2012). Organization culture as driver of competitive advantage. *Journal of academic and business ethics*, 5, 1.

McDermott, C. M., & Stock, G. N. (1999). Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation. *Journal of Operations Management*, 17(5), 521-533.

Mordor Intelligence, (2020). Hospitality industry in Egypt - growth, trends, and forecasts (2020 - 2025). https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/hospitality-industry-in-egypt

OECD. (2020). The COVID-19 Crisis in Egypt, *Organisation for Economic Co-operation and Development*, Paris, France.

Øgaard, T., Larsen, S., & Marnburg, E. (2005). Organizational culture and performance–evidence from the fast food restaurant industry. *Food Service Technology*, 5(1), 23-34.

Organización Mundial del Turismo (UNWTO, 2019). Tourism's growth across all regions strengthens sector's potential to contribute to sustainable development agenda. https://www.unwto.org/taxonomy/term/347 .

Organización Mundial del Turismo (UNWTO, 2020). World tourism barometer nº18 january 2020 https://www.unwto.org/taxonomy/term/347#:~:text=International%20tourist%20arrivals%20(overnight%20visitors,and%202018%20(%2B6%25).

Redondo-Cano, A., & Canet-Giner, M. T. (2010). Outsourcing agrochemical services: economic or strategic logic?. *Service Business*, 4(3-4), 237-252.

Paulin, M., Ferguson, R. J., & Salazar, A. M. A. (1999). External effectiveness of service management A study of business-to-business relationships in Mexico, Canada and the USA. *International Journal of Service Industry Management*, 10(5), 409-29.

Sandaruwani, J. R. C., & Gnanapala, W. A. C. (2016). Food wastage and its impacts on sustainable business operations: a study on Sri Lankan tourist hotels. *Procedia Food Science*, 6, 133-135.

Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Shen, L., Qian, J., & Chen, S. C. (2020). Effective Communication Strategies of Sustainable Hospitality: A Qualitative Exploration. *Sustainability*, 12(17), 6920.

Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.

Soliman, S., & Hassnein, A. (2020). Impact of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in Hotels: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 18(3), 199-209.

Soltani, E., & Wilkinson, A. (2010). What is happening to flexible workers in the supply chain partnerships between hotel housekeeping departments and their partner employment agencies?. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 108–119.

Tepeci, M., & Bartlett, A. B. (2002). The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person–organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151-170.

Tourinews (2020).Egipto recibió un 21% de turistas más en 2019, Tourinews, 24 de enero, 2020.https://www.tourinews.es/resumen-de-prensa/notas-de-prensa-destinos-competidores-turismo/egipto-recibio-21-por-ciento-turistas-mas-2019(OMT).

Trefry, M. G. (2006). A double-edged sword: organizational culture in multicultural organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 563-575.

Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C., & Calantone, R. (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of operations management*, 21(5), 523-539.

Wan, C. S., & Su, A. Y. L. (2010). Exploring the factors affecting hotel outsourcing in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15(1), 95-107.

Wong, C. Y., & Boon-Itt, S. (2008). The influence of institutional norms and environmental uncertainty on supply chain integration in the Thai automotive industry. *International Journal of Production Economics*, 115(2), 400-410.

Wood, R. (1999). Introduction: managerial approaches to accommodation in hospitality organisations. Verginis, C. and Wood., R.(eds.), Accommodation Management: Perspectives for the International Hotel Industry. *International Thomson Business Press*, London.

World Travel and Tourism Council WTTC (2019), Egypt 2019 Annual Research: Key Highlights.https://www.wttc.org/economic-impact/country.analysis/countrydata/#undefined (accessed on 12/9/2019)

WTTC. (2020). EGYPT: 2020 Annual Research: Key Highlights, World Travel & Tourism Council, London, United Kingdom.

Zawya (2020). Egyptian markets RevPAR to grow by 20% in 2019: Colliers. Zawya, 26 de enero2020https://www.zawya.com/mena/en/business/story/Egyptian_markets_RevPAR_to_grow_by_20_in_2019_Colliers-SNG_165551632/

Zhao, X., Huo, B., Flynn, B. B., & Yeung, J. H. Y. (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of Operations Management*, 26(3), 368-388.

Zhao, X., Huo, B., Selen, W., & Yeung, J. H. Y. (2011). The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. *Journal of Operations Management*, 29(1), 17–32.

Capítulo 1

La externalización bajo la perspectiva de las capacidades competitivas, los beneficios y la innovación de los suministradores.

Resumen

Este trabajo pretende identificar los grados de externalización de las actividades o procesos principales que se realizan en un hotel y los principales beneficios percibidos por el hotel. El modelo estudia el impacto que tiene la innovación de los suministradores en los beneficios percibidos de la externalización. El estudio plantea un modelo que estudia la relación entre la innovación de los suministradores y la externalización con las capacidades competitivas relacionadas con el coste, la calidad, la flexibilidad y la entrega. Asimismo, en este modelo se analiza en qué medida la externalización hotelera está condicionadas por los beneficios percibidos por los directivos sobre el acudir a fuentes externas. Para conseguir este objetivo se elaboró un cuestionario personal dirigido a los directivos y los gerentes de 114 hoteles de 4 o 5 estrellas situados en las dos ciudades egipcias, Hurgada y Sharm El Sheikh. Con el fin de analizar las relaciones del modelo se planteó un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados indican que la innovación de los suministradores influye positivamente en los beneficios percibidos de la externalización. Además, los hallazgos indican que los beneficios percibidos de la externalización influyen en que un hotel acuda más a fuentes externas para desarrollar sus actividades. Los resultados también muestran que la innovación de los suministradores influye positivamente en las capacidades competitivas relacionadas con la calidad, la flexibilidad y la entrega. En cambio, la externalización influye sólo en la capacidad competitiva relacionada con el coste, no ejerciendo ningún impacto en el resto de las capacidades competitivas. El trabajo es el primero en el sector hotelero que analiza el impacto de la externalización y la innovación de los suministradores en las capacidades competitivas. También se estudia por primera vez en la literatura el impacto de las innovaciones de los suministradores en los beneficios de la externalización. Finalmente, el estudio presentará las implicaciones académicas y prácticas, así como las limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.

Palabras claves.: Innovación de los suministradores, externalización, beneficios percibidos, capacidades competitivas.

Introducción

La externalización es una estrategia usada ampliamente por los hoteles y ha ganado popularidad en los últimos 20 años, donde una amplia variedad de actividades tales como la lavandería, animación, limpieza, seguridad, sistemas de información son actualmente externalizadas (Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro, 2017). La externalización se puede definir como una relación contractual entre una empresa y su suministrador, mediante el cual este suministrador asume el compromiso de prestarle un servicio (González *et al.*, 2011). Según Promsivapallop *et al*. (2015) el término externalización es referido a la cesión a suministradores independientes de actividades internas que podrían estar y/o han sido previamente desarrolladas en el hotel.

Sin embargo, la investigación sobre este tópico en el sector hotelero aún sigue siendo poco investigada. De forma concreta, algunas de las investigaciones en el sector hotelero analizan los beneficios que perciben los gerentes de la externalización (Lam y Han, 2005; Wan y Su, 2010; Lamminmaki, 2011; Espino-Rodríguez y Ramírez Fierro, 2018a; Elhoushy *et al*., 2019), pero no consideran si las innovaciones de los suministradores de las actividades que están externalizadas permiten mejorar los beneficios de la externalización. Las innovaciones y mejoras de los suministradores de las actividades externalizadas no han sido consideradas en la literatura académica cuando se estudia la externalización. La innovación de los suministradores permite desarrollar nuevas ideas, nuevos procesos y servicios que pueden hacer que el servicio prestado por la empresa que externaliza sea mejorado en términos de coste y calidad. Este trabajo analiza en primer lugar el impacto que tiene la innovación de los suministradores en los beneficios de la externalización. Asimismo, el trabajo pretende identificar los grados de externalización de cada una de las actividades de la cadena de valor en el sector hotelero egipcio con la finalidad de que pueda ser comparado con otras regiones ya analizadas en otros estudios. Un alto nivel de beneficios percibidos debería dar lugar a un mayor nivel de externalización en el sector hotelero (Espino-Rodríguez y Ramírez Fierro, 2018; Elhoushy *et al.*, 2019). Azadegan y Dooley (2010) indican que los suministradores que innovan responden de una forma más eficiente a la demanda de los compradores en términos de coste, calidad, flexibilidad y desarrollo de los requerimientos de productos y servicios. Algunos autores sugieren que a

largo plazo la externalización puede erosionar las capacidades internas de la organización (Kotabe y Murray, 2004). El debate pasa a ser más interesante cuando se opta por externalizar actividades que pueden influir en la calidad y en el servicio prestado por el hotel. Por tanto, otra cuestión que analiza este trabajo es si la innovación de los suministradores de externalización influye en las capacidades competitivas. Las capacidades competitivas reflejan el poder de generar un valor superior a los clientes en relación con los competidores (Aboelmaged, 2018). Las capacidades competitivas más comunes son el coste, la calidad, la flexibilidad y la entrega (Schoenherr, 2012).

El trabajo contribuye a la investigación sobre la externalización desde otra perspectiva. Aunque algunos estudios han estudiado la relación entre innovación de los suministradores y *performance* (Chiesa *et al.*, 2004; Azadegan y Dooley, 2010), aunque en el sector hotelero esta relación no ha sido estudiada. Sólo el estudio de Azadegan y Dooley (2010) considera diferentes dimensiones de las capacidades competitivas, aunque es aplicado al sector industrial.

La externalización permite a los hoteleros centrarse en sus capacidades básicas (Wan y Su, 2010), permitiendo mejorar su *performance*. A nivel empírico no está clara la influencia de la externalización en la *performance*. Cuando se estudia la performance en relación con la externalización, es analizada básicamente considerando aspectos financieros y no financieros, sin detallar las diferentes capacidades competitivas. En este trabajo se pretende estudiar el impacto que tiene el nivel de externalización hotelera en las capacidades competitivas que están relacionadas con el coste, la calidad, la flexibilidad y la entrega. Los directivos necesitan conocer las consecuencias en términos de capacidades competitivas de la innovación de los suministradores y del nivel de externalización, con el fin de que puedan ser más exigentes a la hora de seleccionar los suministradores y de averiguar si es conveniente seguir apostando por esta estrategia. Los objetivos de este trabajo se pueden concretar en:

a. Determina lo niveles de externalización hotelera por actividad y los beneficios percibidos por los directivos.
b. Analizar el impacto que tiene la innovación de los suministradores en los beneficios de externalización y como estos influyen en los niveles de externalización.

c. Estudiar cómo influye la innovación de los suministradores de externalización en las capacidades competitivas.
d. Determinar el impacto que tiene el grado de externalización en las capacidades competitivas.

Este trabajo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se realizará una revisión de la literatura mediante la propuesta de un modelo que se pretende contrastar empíricamente. En segundo lugar, se describe la metodología y se exponen los análisis y resultados. Finalmente, se realiza una discusión de los resultados donde se indican algunas implicaciones teóricas y prácticas, y se consideran algunas limitaciones del estudio as como futuros estudios.

Marco conceptual

Los beneficios de la externalización

Sobre la base de que la externalización se ha convertido en una estrategia clave en la planificación empresarial para aumentar la eficiencia y la competencia, este fenómeno ha sido un tema de cuestión para muchas investigaciones en el sector hotelero (González *et al.*, 2011). Muchas son las investigaciones que han intentado comprender los beneficios de la externalización y los motivos de emplearla en el sector hotelero (Hemmington y King, 2000; Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2004, 2005; Lam y Han, 2005; Bolat y Yilmaz, 2009; Wan y Su, 2010; Dorasamy *et al.*, 2010; Lamminmaki, 2011; Hiamey y Amenumey, 2013; Yildiz y Demirel, 2014; Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro, 2018a). Estos estudios han sugerido que la externalización puede proporcionar a los hoteles diversos beneficios económicos, tecnológicos y estratégicos.

Algunas investigaciones han clasificado las ventajas del uso de la externalización a dos enfoques principales (teorías) (Williamson, 1981, 2008; Quinn y Hilmer, 1994; Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2004; Donada y Nogatchewsky, 2009; Tavitiyaman, 2011). El primero consiste en el enfoque económico que representa la teoría de los costes de transacción (TCE). Este enfoque se refiere a los beneficios tácticos que están vinculados con los costes y aspectos a corto plazo relacionados con cubrir necesidades urgentes de personal (Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro, 2018a). El segundo enfoque es el estratégico

que está relacionado con la visión de la empresa basada en los recursos (RBV). Estos beneficios están asociados con los aspectos estratégicos, la mejora de recursos y capacidades, y las ventajas competitivas. Baytok *et al*. (2013) han clasificado los beneficios a 4 categorías grandes representadas en beneficios financieros, beneficios organizativos, beneficios administrativos y beneficios de producción (la mejora de servicio y calidad).

La reducción de costes es uno de los beneficios principales de la externalización (Dorasamy *et al*. 2010; Lamminmaki, 2011; Espino-Rodríguez y Rodríguez-Fierro, 2018a). Los proveedores pueden ofrecer a las empresas un coste de producción más bajo, aprovechando su especialización y las economías de escala (Lacity y Willcoks, 2001; Gilley *et al.,* 2004). Por ejemplo, al externalizar los servicios como lavandería, transporte, mantenimiento o seguridad, los socios externos ahorran a los hoteles los costes de comprar y mantener los productos y equipos y los costes de capacitación del personal. En este contexto, la externalización hotelera puede jugar un papel importante en minimizar los costes laborales (Soltani y Wikinson, 2010) y en proporcionar una flexibilidad de coste a través de convertir los costes fijos en variables en función de los requisitos estacionales del hotel (Espino-Rodríguez *et al.,* 2012). Özdoğan (2006) destaca el papel importante de la externalización en el aumento de la eficiencia, considerando esta estrategia como una oportunidad alternativa para alcanzar la eficiencia. Además, la externalización puede aumentar las oportunidades de las empresas de mejorar su productividad y eficiencia, y crear un valor mediante la adquisición de activos complementarios que permitan complementar los recursos internos que son costosos de desarrollar internamente (Wan y Su, 2010).

Otra ventaja de la externalización es la especialización. La especialización permite centrarse en una serie limitadas de actividades. Los proveedores de servicios se centran en una o muy pocas funciones y por tanto son especialistas en la materia (Zhang *et al*., 2018). Los servicios externalizados para los proveedores forman parte de sus competencias básicas, por lo que los hoteles pueden recibir un servicio de más calidad (Leeman y Reynolds, 2012). La externalización de servicios secundarios a especialistas externos permite al hotel centrarse en sus competencias básicas. Esto proporciona a la dirección ser más eficaz e innovador en sus actividades esenciales, reducir los costes generales, dirigir sus capacidades y habilidad hacia su objetivo principal, lograr una cierta flexibilidad y

mejorar sus ventajas competitivas (Kakabadse y Kakabadse, 2000; Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2004). Zhang *et al.* (2018) demuestran que la reducción de costes y la especialización conseguida con la externalización mejoran la eficiencia global del hotel.

En un entorno dinámico y competitivo, aspectos como flexibilidad, calidad e innovaciones pueden ser importantes para las empresas. Las decisiones de externalización pueden aumentar las posibilidades de la empresa en mejorar dichos aspectos a través de adquirir recursos, conocimientos y habilidades técnicas sin la necesidad de invertir y que no están disponibles en la empresa (Wan y Su, 2010; Hiamey y Amenumey, 2013). Eso permite maximizar las capacidades organizativas, la innovación y la competitividad de la empresa. Al mismo tiempo, el acceso a suministradores especializados permite mejorar la calidad de los productos o servicios y hacerlos más flexible y menos costosos (Redondo-Cano y Canet-Giner, 2010). En este contexto, la externalización ayuda a las empresas a aumentar el tiempo para la dirección y liberar los recursos necesarios para aprovecharlos en otras prioridades estratégicas, consiguiendo de esta manera una mayor flexibilidad en las operaciones para responder a las situaciones cambiantes del mercado y buscar nuevas oportunidades (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2004; Harland *et al.*, 2005).

Las capacidades competitivas

De acuerdo con Flynn y Flynn (2004), el término de las capacidades competitivas suele usarse en los estudios de dirección de operaciones. Las capacidades competitivas se refieren a la fortaleza relativa de la organización en relación con sus competidores en alguna dimensión de rendimiento (Rosenzweig y Roth, 2004; Flynn y Flynn, 2004; Ketokivi y Schroeder, 2004). En otras palabras, se refieren a la disponibilidad de una empresa de ofrecer productos o servicios más competitivos que pueden tener más demanda que su competencia (Antonio *et al.*, 2007). Su objetivo principal es crear valor añadido a productos o servicios. Estas capacidades se desarrollan a través de una combinación de diferentes recursos tales como humanos, físicos y tecnológicos (Amit y Schoemaker, 1993) y se consideran la fuente clave para el desarrollo de ventajas competitivas.

En el pasado, el enfoque principal de las capacidades competitivas era el coste, pero en la actualidad y por el desarrollo tecnológico y los cambios culturales de los clientes han aparecido otros enfoques (Phusavat y Kanchana, 2008). La literatura existente ha

clasificado las capacidades competitivas en cuatro dimensiones: reducción de costes, flexibilidad, calidad y cumplimiento de las entregas (Ward *et al.,* 1995; Ward *et al.*, 1998; Boyer y McDermott 1999; Kathuria, 2000; Espino-Rodríguez, 2016). Sin embargo, otros autores han añadido otras dimensiones: la atención al cliente (Frohlich y Dixon 2001); la innovación (Leong *et al.,* 1990; Romijn y Albaladejo, 2002); y la sostenibilidad y la protección del medio ambiente (Díaz Garrido y Martin-Peña, 2007; De Burgos Jiménez y Lorente, 2001). Para determinar la literatura existente sobre las dimensiones de las capacidades competitivas, en este estudio, adoptamos las cuatro dimensiones más comunes: coste, flexibilidad, entrega y calidad. En el sector hotelero donde las preferencias y las opiniones de los clientes evalúan los servicios, la situación es más complicada, ya que los hoteles deben enfatizar simultáneamente un mayor número de las capacidades en función de las estrategias empresariales que sigan (Espino-Rodríguez, 2016).

Coste. Cuando un hotel elige reducir los costes como su principal capacidad competitiva, en realidad, este hotel está dirigiendo su competencia sobre el enfoque del coste, es decir, ofrecer productos y servicios con precios más bajos del mercado. Esta capacidad se puede definir como producir bienes y servicios a un coste que permite a una empresa tener un precio apropiado en el mercado en respuesta a su competencia (Swink *et al.,* 2005; Slack *et al.*, 2009). Por tanto, esta capacidad determina en gran medida la competitividad del hotel (Espino-Rodríguez, 2016). La estrategia del coste se basa en usar de manera eficiente los recursos de los hoteles, reducir los costes de las operaciones y la prestación del servicio, utilizar la tecnología de información, lo que conduce a impulsar el desempeño financiero y la rentabilidad de la empresa (Fawcett *et al.,* 2000). El uso de esta capacidad no es necesariamente a costa de la calidad porque los hoteles pueden ofrecer un producto o servicio barato y de buena calidad. Además, el bajo coste implica a los hoteles una ventaja desde el punto de vista de los clientes, lo que significa ofrecerles un servicio más económico.

Flexibilidad. En un entorno cambiante y desarrollado, las empresas deben considerar la flexibilidad en sus operaciones para aumentar la capacidad de respuesta y adaptarse rápido al cambio y reducir la demora y el desperdicio (Antonio *et al.,* 2007, White, 1996). En la literatura es difícil encontrar una definición satisfactoria de flexibilidad (Zhang *et al.,*

2003), pero de forma general se puede definir como la capacidad de adaptarse y responder a los cambios del entorno. Los investigadores han sugerido principalmente dos dimensiones de la flexibilidad: volumen (velocidad) y producción (variedad). El primero es la capacidad de la empresa en responder y satisfacer a tiempo las necesidades del mercado mediante ajustar rápidamente la producción según el cambio de la demanda, mientras que el segundo implica personalizar los productos según las preferencias del cliente (Upton, 1994; Espino-Rodríguez, 2016; Idris y Naqshbandi, 2019). En este sentido, Tracey *et al*. (2005), Antonio *et al*. (2007) y Jacobs *et al.* (2011) han encontrado una influencia positiva y significativa de la flexibilidad en el mercado en el desempeño financiero. En el sector de servicios, Johnston (1994) describe la flexibilidad como la voluntad del personal del servicio de cambiar la naturaleza del servicio para satisfacer las preferencias del cliente. Por tanto, la cultura cambiante de los clientes, las nuevas tecnologías y la potente competencia han obligado a los hoteles a considerar la flexibilidad en sus procesos y operaciones para mantener sus ventajas competitivas.

Entrega. La entrega es una capacidad competitiva que se refiere a la rapidez con la que se entrega el servicio o producto, o entregarlo en un tiempo determinado (Ward, 1998). Por tanto, esta capacidad se basa en el tiempo. Las empresas orientadas a esta capacidad a veces no ofrecen un menor coste o mejor calidad, pero compiten en su capacidad de una entrega confiable y rápida, por lo que consigue una ventaja sobre su competencia (Ward *et al.*, 1998; Antonio *et al*., 2007). Una capacidad competitiva relacionada con la entrega puede ofrecer a la empresa varias ventajas tales como la reducción del stock del inventario del cliente y el riesgo de producción inactiva (Antonio *et al*., 2007). En este sentido, el objetivo principal de esta capacidad es reducir el tiempo de espera para cumplir de manera eficaz, rápida y confiable las necesidades del cliente (Jacobs *et al.*, 2011). La entrega se mide mediante dos dimensiones: la velocidad y la confiabilidad. La primera se refiere a la capacidad de entregar productos o servicios más rápido que la competencia, mientras que la confiabilidad representa la capacidad de la empresa de entrega los servicios o productos correctamente y en el tiempo prometido. Estas dos dimensiones afectan significativamente en la satisfacción del cliente y el desempeño financiero (Swink *et al.*, 2007; Antonio *et al*., 2007) y además brinda una ventaja competitiva sobre los competidores. En el sector servicios y concretamente en el sector hotelero la disminución de colas en los

departamentos *front-office* y una atención rápida a los clientes en los servicios que presta el hotel son aspectos que configuran un alto servicio al cliente y que configuran la capacidad competitiva de la entrega (Espino-Rodríguez, 2016).

Calidad. La calidad es un constructo multidimensional. Por tanto, la comprensión y percepción de la calidad se diferencia de una tarea a otra y de una persona a otra (Ward *et al.*, 1998). Desde el punto de vista de la empresa se puede definir la calidad como el cumplimiento de las características del producto, en otras palabras, la ausencia de defectos. Mientras que los clientes pueden percibirla como obtener un producto o servicios que satisfagan sus requisitos, es decir, los productos duraderos y de alto rendimiento. De forma general, la calidad se considera como un objetivo clave que permite mejorar las operaciones y la rentabilidad de la empresa. Curkovic *et al*. (2000) ha encontrado que la calidad influye significativamente en el desempeño financiero de la empresa y la satisfacción del cliente (Swink *et al.*, 2007). La calidad puede ser definida en términos de ausencia de defectos y un alto nivel de desempeño (Wheelwright, 1984). En el sector de servicios, la calidad representa la tasa de las quejas de los clientes y sus opiniones (una gran tasa de quejas de un servicio puede verse como una baja calidad, en cambio una menor tasa de quejas se refiere a una mejor calidad. Asimismo, un servicio o trato personalizado se considera como un alto índice de calidad (Espino-Rodríguez, 2016). En la literatura se han propuesto varias dimensiones de la calidad, por ejemplo, Garvin (1987) propuso ocho dimensiones de la calidad: características, rendimiento, confiabilidad, conformidad, durabilidad, capacidad de servicio, estética y calidad percibida. Para cumplir con las dimensiones de la calidad, las organizaciones adoptan algunos programas y estrategias como la gestión de calidad total, seis sigmas y kaizen (Idris y Naqshbandi, 2019).

Planteamiento de las hipótesis de la investigación

Inemek y Matthyssens (2013) definen la propensión a innovar de los suministradores como la capacidad de los suministradores de generar e implementar nuevas ideas, nuevas formas de hacer las cosas o nuevos métodos de operación, así como la capacidad de realizar inversiones en nuevos productos, procesos o tecnologías. La innovación de los suministradores influye en la reducción de los costes de transacción, ya que se incrementa la confianza y compromiso en la relación, proporcionando unos mayores beneficios de la

externalización. La innovación de los suministradores genera oportunidades para mejorar la capacidad de respuesta aumentando la satisfacción del cliente (Kim y Chai, 2017). La innovación de los suministradores permite al hotel incrementar sus recursos y por tanto aumentar los beneficios percibidos de la externalización por parte de los directivos. Esto implica que las innovaciones de los suministradores pueden mejorar los costes de los servicios adquiridos, la calidad del servicio del producto, y potenciar que los hoteles se centren más en sus capacidades básicas. La innovación de los suministradores puede favorecer el éxito de la externalización donde los directivos perciban más beneficios de esta estrategia. Schiele (2012) indica que la propensión a innovar de los suministradores y la competencia fomenta la colaboración con compradores, lo que conduce a relaciones estrechas entre compradores y proveedores. Jean *et al*. (2010) demuestran que la innovación de los suministradores está relacionada con los intercambios de información, la formación de equipos de trabajo para resolver los problemas y la frecuente comunicación. Esto hace que las relaciones sean más estrechas y ocasionar que los beneficios de la externalización sean más percibidos por los directivos. Por esto, los clientes, en este caso, los hoteles, estarán más satisfechos con los servicios adquiridos externamente. Por tanto, los beneficios de la externalización percibidos por los directivos podrán serán mayores en la medida que los suministradores innoven en los servicios que prestan. En este sentido, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1
La innovación de los suministradores influye positivamente en los beneficios de la externalización

La alta dirección juega un papel crítico en las decisiones de externalización. Como los responsables de la toma de decisiones de una empresa, los directivos juegan un papel relevante en la determinación del gobierno interno y la colaboración externa (Yuan *et al*., 2020). Los directivos y los miembros del hotel que toman las decisiones antes de implementar una determinada estrategia deberán hacer primero una exploración del entorno. Por tanto, las percepciones de los directivos pueden condicionar una determinada actitud hacia una estrategia determinada (Espino-Rodríguez *et al.,* 2012). Una creencia positiva sobre los beneficios de la externalización puede hacer que los hoteles tengan un mayor nivel de actividades externalizadas. Cuanto mayor sean los beneficios percibidos de

la externalización por parte de los directivos mayor será el nivel de externalización aplicado en el hotel. (Espino-Rodríguez *et al.,* 2012; Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro, 2018a; Elhoushy *et al.,* 2019). Así, por ejemplo, si la externalización hotelera permite reducir costes y centrarse en actividades básicas los directivos pueden tener una mayor inclinación hacia el uso de suministradores externos. Un mayor reconocimiento de los beneficios de externalización supone que los hoteles puedan externalizar más actividades, especialmente aquellas donde no han decidido desarrollar competencias claves. Por tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2
Cuantos mayores son los beneficios de la externalización percibidos por los directivos mayor es el nivel de la externalización que tiene el hotel

La innovación ha sido reconocida en la literatura como una fuente de crecimiento y ventaja competitiva (Amarakoom *et al.,* 2018). La innovación de los servicios permite que el nuevo conocimiento se integre en los servicios que ofrece la empresa, lo que le añade valor para la organización y sus clientes (Salunke *et al.,* 2011). Cuando se confía en suministradores externos el aprovechamiento y el fomento de capacidades ocultas de los proveedores puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva (Azadegan, 2011). En este caso la innovación llevada a cabo por los suministradores permite que sus innovaciones se integren en los hoteles y permitan ofrecer un servicio de mayor valor que permita mejorar las capacidades competitivas. Teece *et al.* (1997) sugieren bajo la perspectiva de las capacidades dinámicas que las relaciones interorganizativas proporcionan más recursos dinámicos para la adquisición de nuevas capacidades. La propensión a innovar de los suministradores juega un rol significante en las decisiones de aprovisionamiento permitiendo una mayor integración de la función de compras en los objetivos estratégicos de la empresa (Kim y Chai, 2017). Según Inemek y Matthysssens (2013) los suministradores pueden recibir requerimientos de los compradores para que adapten sus procesos, productos o procedimientos. Esto permitirá a los suministradores ofrecer productos personalizados y contribuir a las mejoras en coste, calidad, flexibilidad y entrega. La propensión a innovar implica más receptividad a los cambios y hacer frente de una mejor manera a los cambios que se presentan. Esto permite a las empresas aprovecharse de las capacidades de los suministradores y por tanto responder mejor a los cambios del

entorno (Swink y Mabert, 2000). Azadegan y Dooley (2010) establecen que la innovación de los suministradores afecta positivamente al *performance* de los compradores. Las empresas con una mayor capacidad para innovar serán más exitosas en desarrollar nuevas capacidades y responder mejor al entorno (Hurley y Hult, 1998). Por tanto, la innovación de los suministradores proporciona recursos adicionales que pueden aumentar una o más de una capacidad competitiva. Una alta innovación de los suministradores se supone estar abiertos a nuevas ideas y experimentos en nombre de los compradores (Kibbeling *et al.*, 2013). La innovación de los suministradores puede mejorar los procesos de prestación del servicio contribuyendo a que los hoteles mejoren los costes. Los suministradores pueden complementar o ayudar a la empresa a reducir costes, mejorar la calidad y proporcionar otros valores directos (Azadegan, 2011). Según Azadegan y Dooley (2010) la innovación de los suministradores impacta en los requerimientos de la entrega, permitiendo descubrir a la parte compradora las causas subyacentes en sus propios problemas en los plazos de entrega. Estos autores indican que la propensión a innovar propiciada por un suministrador con experiencia y habilidades puede ser usada para desarrollar alternativas que pueden ser usadas por los compradores para incrementar la flexibilidad interna. En función de los razonamientos anteriores se propone las hipótesis siguientes.

Hipótesis 3
La innovación de los suministradores influye positivamente en las capacidades competitivas

Hipótesis 3a
La innovación de los suministradores influye positivamente en la capacidad competitiva relacionada con el coste

Hipótesis 3b
La innovación de los suministradores influye positivamente en la capacidad competitiva relacionada con la flexibilidad

Hipótesis 3c
La innovación de los suministradores influye positivamente en la capacidad competitiva relacionada con la entrega

Hipótesis 3d
La innovación de los suministradores influye positivamente en la capacidad competitiva con la calidad

Externalización y prioridades competitivas

La globalización, la naturaleza de la industria hotelera, la alta intensidad en mano de obra, la amplia gama de actividades y una demanda impredecible ocasiona que los hoteles busquen ayudas externas (proveedores externos) para realizar sus tareas (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005). Estos proveedores externos pueden ofrecer varias habilidades según el enfoque estratégico que siga el hotel. Dabhilkar *et al*. (2009) destacan que las empresas deben buscar a un proveedor que siga su enfoque estratégico, en otras palabras, que complemente las capacidades competitivas de la empresa. Además, deben coordinar y compartir su estrategia mediante la creación de una alineación entre los objetivos que se persiguen con la externalización y las capacidades competitivas que pueden ofrecer los proveedores externos (Chamberland, 2003; González-Benito, 2007; Vachon *et al.,* 2009). En función de las diferentes habilidades que tiene un proveedor, las empresas pueden elegir a los proveedores en función de las capacidades competitivas que quiere desarrollar (Momme, 2002). Esta forma de trabajar puede ayudar a los hoteles a desarrollar sus capacidades y desarrollar la ventaja competitiva.

Actualmente los motivos de externalizar van más allá de la reducción del coste, incluyendo otros objetivos estratégicos y operativos, tales como la calidad, la flexibilidad y la entrega. De acuerdo con Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina (2004), los hoteles serán más competitivos con la externalización cuando no se centran en conseguir una reducción de costes, sino que tratan de conseguir con el apoyo de suministradores varias prioridades competitivas, tales como la calidad, la flexibilidad y un mejor servicio. Lam y Han (2005) destacan que el uso de la externalización será más amplio cuando tenga una mayor influencia en otras capacidades competitivas, no solo en la reducción del coste. Los resultados de la investigación de Khaki y Rashidi (2012) sobre el impacto de la externalización en los objetivos operativos aplicados a las empresas telecomunicaciones iraníes muestran que la externalización podría llevar a una reducción de costes, una mejor calidad y una mayor flexibilidad. En este sentido, la externalización puede ofrecer a las empresas distintas ventajas estratégicas mediante el énfasis en diferentes capacidades competitivas simultáneamente. A continuación, se presentan los efectos de la externalización en las distintas capacidades competitivas relacionadas con el coste, la flexibilidad, la entrega y la calidad.

Externalización y coste. Una de las ventajas principales de la externalización es mejora de la rentabilidad y especialmente, la reducción de costes (Casale, 2004; Schniederjans *et al.*, 2005; Bengtsson y Dabholkar 2009; Kroes y Ghosh, 2010). La externalización puede ofrecer a las empresas una reducción inmediata de costes mediante la disminución de las inversiones, el control de los costes, la conversión de los costes fijos en variables, así como la eliminación de activos improductivos. Estas ventajas a menudo pueden mejorar la competitividad de los costes. Normalmente, los suministradores realizan las actividades que representan sus competencias básicas. Los suministradores están más especializados, aprovechan las economías de escala, tienen acceso a las últimas tecnologías que pueden ofrecer a la empresa cliente sin la necesidad de invertir, y también pueden prestar el servicio con costes totales, logísticos, regulatorios y/o legales más bajos (Bunyaratavej *et al.*, 2007; Lewin *et al.*, 2009; Andersson y Bernhardsson, 2011). La reducción de coste producida por los proveedores externos puede ser el motor para la empresa cliente en su búsqueda de ventajas competitivas relacionadas con el coste. Por tanto, se propone que una estrategia de externalización puede a afectar a la capacidad relacionada con la reducción del coste.

Externalización y flexibilidad. Por los continuos cambios de las demandas y preferencias de los clientes muchas empresas han cambiado su grado de integración vertical concentrándose en sus competencias básicas y externalizar servicios secundarios o periféricos (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005). Este enfoque permite a las empresas desarrollarse internamente y centrarse en sus competencias básicas, lo que supone una mayor flexibilidad y adaptación a los cambios que se le presentan (Quinn, 1999). Esto es apoyado por varios autores que afirman que la externalización permite disponer de más tiempo a los directivos a dedicarlo a otras tareas más esenciales y estratégicas (Blumberg, 1998; Espino-Rodríguez y Gil Padilla 2005; Bolat y Yilmaz, 2009; Lamminmaki, 2011). El empleo de la externalización proporciona a los hoteles ser más flexibles, dinámicos y capaces de adaptarse a los cambios y las oportunidades que se le presentan (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2004). Los objetivos de la externalización permiten responder eficazmente a las necesidades cambiantes de los clientes, mejorar su capacidad de personalizar los productos o servicios y mejorar su capacidad de cambiar los volúmenes de productos o servicios según la demanda del mercado (Lee, 2000; Schniederjans *et al.*,

2005; Hansen *et al.,* 2008; Andersson y Bernhardsson, 2011). Por tanto, la externalización podría tener un impacto en las capacidades competitivas relacionadas con la flexibilidad (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2004; Contractor *et al.*, 2011).

Externalización y entrega. La entrega rápida es una capacidad competitiva fundamental para las empresas. Hoy en día, los clientes quieren una entrega confiable y rápida sin esperar (Antonio *et al*., 2007). Esta capacidad se basa en el tiempo y reducir el tiempo del ciclo (Holweg y Pil, 2005). Por tanto, una de las soluciones para las empresas para mejorar su capacidad de entrega es aumentar la integración con sus socios (Flynn *et al.,* 2010). Según Wan y Su (2010) la externalización facilita el desarrollo de actividades que se realizan internamente. Los proveedores pueden ayudar en realizar las actividades rápidamente y entregar en tiempo más corto y, en consecuencia, mejorar la velocidad de entrega y la entrega a tiempo (Cousins *et al.*, 2008; Andersson y Bernhardsson, 2011). La externalización permite a las empresas el acceso a varios recursos y capacidades que facilita las operaciones de la entrega rápida de diferentes servicios a los clientes. En su estudio de caso aplicado a la industria manufacturado en china, Sinha *et al.* (2011) encontró que la externalización permite a las pequeñas y medianas empresas obtener los beneficios de flexibilidad y la entrega especializada. Mientras que Cousins (2005) destaca que las relaciones con los proveedores proporcionan a las empresas la mejora en las capacidades competitivas relacionadas con la entrega a través de intercambiar y compartir información. En el sector servicios, en especial en el sector hotelero, los clientes no les gustan esperar mucho o quedarse en cola para recibir sus servicios. En este sentido, en algunos casos los clientes pagan más no solo por la calidad prestada sino por la entrega confiable y rápida de los servicios.

Externalización y calidad. La externalización de actividades no sólo debería estar motivada por la reducción de coste, sino también por la mejora de calidad. De acuerdo con Kamann y Nieulande (2010) la cuestión de la calidad en la externalización ha sido un tema de debate en las últimas décadas. La externalización en función de calidad significa la capacidad de un proveedor externo de mejorar la conformidad y/o la calidad de una actividad (Schniederjans *et al.,* 2005). Esta capacidad del proveedor se produce por la mayor inversión en tecnología y recursos humanos en las actividades que desarrolla. Cuando una

empresa decide externalizar a un socio externo por la calidad, esto debería ser indicador de que hay empresas en el mercado que pueden realizar sus tareas mejor que ella misma y que por tanto la externalización les permitirá acceder a un personal más cualificado y con más experiencia (Espino-Rodríguez y Ramírez Fierro, 2018a). En este sentido, los hoteles a menudo están dispuestos a externalizar a un socio externo cuando perciban que puede mejorar la calidad de sus actividades. Por tanto, la externalización proporciona la disponibilidad a empresas especializadas que pueden aumentar la calidad de productos o servicios (Redondo-Cano y Canet-Giner, 2010). La calidad del proveedor se evalúa mediante su capacidad de proporcionar productos o servicios confiables, duraderos y adecuados a las necesidades de los clientes de la empresa cliente (Andersson y Bernhardsson, 2011). En este sentido, la calidad de conformidad se considera como la fuente clave para que el servicio sea de calidad. Por todo esto, los proveedores externos pueden aprovechar sus habilidades, conocimientos y tecnologías en ayudar a los hoteles a ofrecer servicios de buena calidad.

En función de los razonamientos anteriores planteamos las hipótesis para cada una de las capacidades competitivas: coste, flexibilidad, entrega y calidad.

Hipótesis 4
El nivel de externalización influye positivamente en las capacidades competitivas

Hipótesis 4a
El nivel de externalización influye en la capacidad competitiva relacionada con el coste

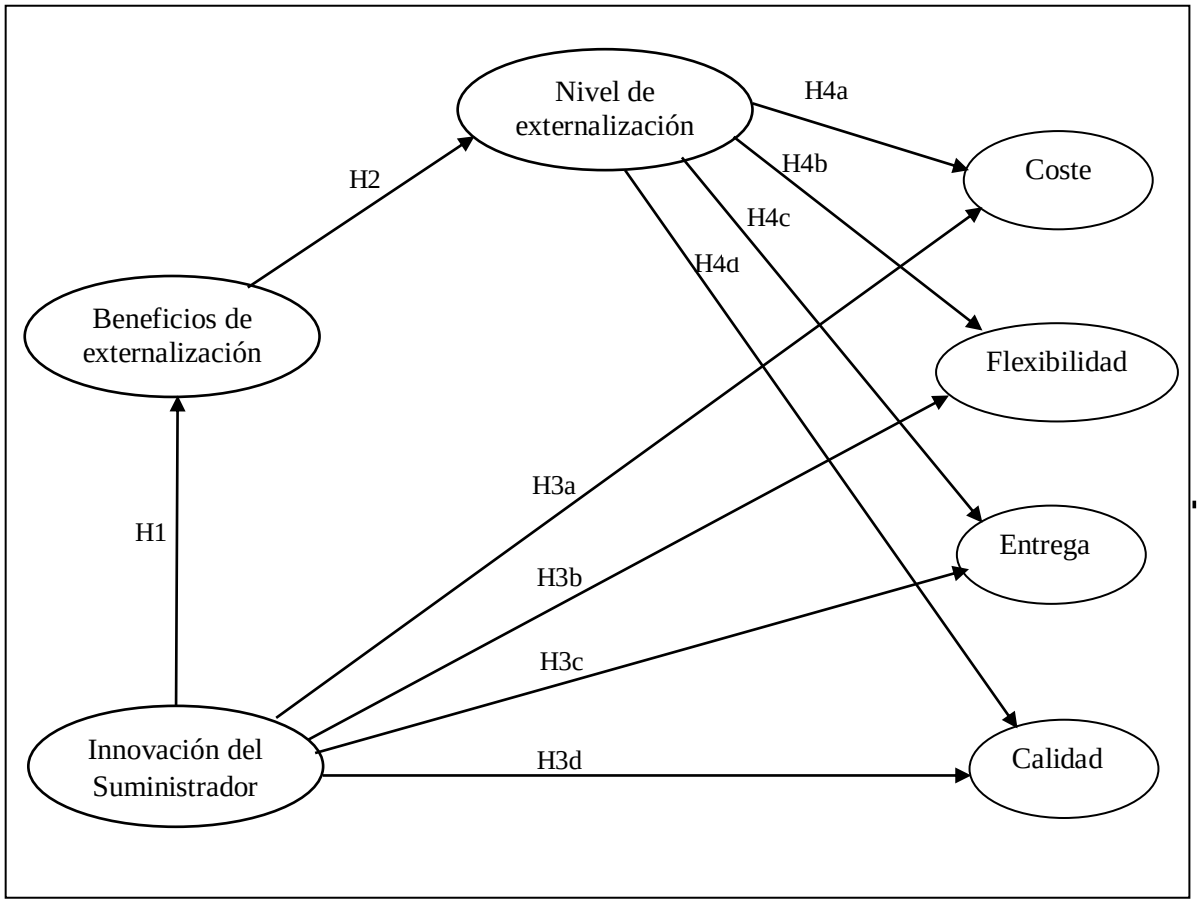
Hipótesis 4b
El nivel de externalización influye positivamente en la capacidad competitiva relacionada con la flexibilidad

Hipótesis 4c
El nivel de externalización influye positivamente en la capacidad competitiva relacionada con la entrega

Hipótesis 4d
El nivel de externalización influye positivamente en la capacidad competitiva relacionada con la calidad

Todas las hipótesis propuestas permiten proponer el siguiente modelo que se encuentra en la figura 1.

Figura 1. Modelo conceptual e hipótesis



Metodología

Ámbito de la investigación y muestra

El destino turístico elegido para realizar la investigación es Egipto, ya que se considera un destino sólido y competitivo, y cuenta con una gran diversidad de las actividades turísticas. Egipto alcanzó un récord de visitantes en el año 2019 con 13.6 millones turistas, lo que genera ingresos de 12.500 millones de dólares (CAPMAS, 2019). Dentro de este destino amplio, se seleccionaron las dos ciudades turísticas, Sharm El Sheikh y Hurgada. Existen razones tanto generales como específicas que justifican la selección de dichas ciudades como el área geográfica seleccionada. La razón general puede resumirse en el hecho de que estas ciudades junto con El Cairo son los destinos turísticos más populares en Egipto y tiene el grueso de la oferta alojativa con una gran variedad de hoteles con diferentes características, lo que se considera una población ideal para aplicar nuestro estudio. Por

otra parte, las razones especificas representan en que estos destinos se consideran como un segmento consolidado de turismo de sol y playa, deportivo y de congresos. Esto hace que tenga una diversificación en la oferta turística con signos de madurez y una mayor competitividad a causa de la aparición de nuevos destinos y productos turísticos. Por tanto, los hoteles tienen que ser más competitivos e intentar estar al tanto del desarrollo tecnológico y ofrecer a los clientes servicios con una mejor calidad. Esto obliga a los hoteles a buscar, usar y considerar nuevas herramientas de gestión, como la externalización de actividades.

Al determinar donde se realizaría la investigación, el paso siguiente es elegir la unidad del análisis, por lo tanto, se decidió centrarse en los hoteles de sol y playa de 4 y 5 estrellas de las ciudades de Sharm El Sheikh y Hurgada. De acuerdo con Baytok *et al.* (2013) las estrategias de la externalización son más usadas y empleadas en los hoteles de categorías altas tales como los hoteles de 4 y 5 estrellas. Posteriormente, se desarrolló una lista de los establecimientos de 4 y 5 estrellas tanto en Sharm El Sheikh como en Hurgada con sus datos, como el nombre, dirección, categoría y el teléfono, consiguiendo un número de establecimiento registrado igual a 149. Esta información está recogida de la última versión de la página web de la Asociación de Hoteles de Egipto (EHA) (EHA, 2016). La distribución de esta cifra es lo siguiente, en Sharm El Sheikh en total son 93 hoteles (51 establecimiento de 5 estrellas y 42 de 4 estrellas) y Hurgada son 56 hoteles (25 establecimiento de 5 estrellas y 31 de 4 estrellas). La limitación geográfica del estudio está justificada por dos razones, la primera que el tipo de la encuesta usada es personal, y la segunda es que la externalización es dependiente de los servicios ofrecidos en la zona (Ono, 2001).

Partiendo de la revisión de la literatura existente sobre la externalización, la innovación y las capacidades competitivas de los hoteles se elaboró un cuestionario estructurado con diferentes cuestiones planteadas para obtener los datos de la investigación. La encuesta es de tipo personal. La utilización de este tipo de encuesta tiene como objetivo garantizar una representatividad del universo objeto del estudio y que sean respondidos los ítems del cuestionario. El cuestionario original fue escrito en español y fue traducido a la lengua árabe por el investigador y luego su traducción fue revisada por un traductor jurado para

revisar la forma gramatical y léxica de los ítems y evitar así errores en la redacción. La respuesta a las cuestiones planteadas en la encuesta personal se hizo sin intervención directa del investigador, salvo para aclarar una duda o pregunta. En la tabla 1 se muestra la ficha técnica de la investigación.

Con el fin de mejorar la redacción y la comprensión de los borradores del cuestionario, se sometieron a un test piloto (Flynn *et al.*, 1994). El test se realizó mediante dos estudios. En el primer estudio piloto, se mandó el borrador final por el correo electrónico a un grupo de dos académicos para revisar los ítems del cuestionario y verificar el contenido (Hult *et al*., 2007). En el segundo estudio, se entrevistó a dos directivos de hoteles que no pertenecen a la muestra para revisar la redacción y aclarar expresiones ambiguas.

El trabajo de campo fue realizado entre los meses de junio, julio y agosto de 2018 por el investigador que trabaja en el Ministerio de Turismo en Egipto, lo cual le facilita el contacto con los hoteles y conseguir una mayor participación en la investigación. Nos pusimos en contacto con los directores de las oficinas de turismo, dependientes del Ministerio de Turismo en estas dos ciudades para ayudarnos a tener citas con los hoteles. Dichos directores, compañeros de trabajos y el investigador se ponen en contacto con los hoteles para concertar una cita con cada hotel, dividiendo las dos ciudades en zonas según los hoteles que se encuentran en ellas. De esta manera, conseguimos hacer entrevistas con casi la mayoría de los hoteles de las dos ciudades. Por tanto, garantizar la participación de la mayoría de ellos. Además, algunos directores o responsables de los hoteles nos ayudan a través de ponernos en contacto con personas de otros hoteles para que participaran en la investigación.

De todo el universo objeto del estudio que son 149 hoteles, participaron en la investigación 114 hoteles. Lo que significa que obtuvimos una tasa real de respuesta del 76.5%, con un error muestral de un 5,2%. Por tanto, se incluyen casi la mayoría de los hoteles de las dos ciudades siendo la representatividad de la muestra es alta. La distribución de esta cifra es lo siguiente, en Sharm El Sheikh los hoteles participados son 72 hoteles (45 establecimiento de 5 estrellas y 27 de 4 estrellas) y en Hurgada son 42 hoteles (26 establecimiento de 5 estrellas y 16 de 4 estrellas).

La unidad de análisis de la investigación es el hotel. El encuestado objetivo es la alta dirección del hotel: el director o subdirector porque tienen la capacidad de tomar las decisiones y gestionar todos los procesos de trabajo. Por lo tanto, pueden tener conocimientos suficientes para responder al cuestionario. Así intentamos hacer las entrevistas con el director o subdirector, pero en algunos casos no pudimos quedarnos con ellos por no estar o no tener tiempo o por la imposibilidad de quedar con ellos como los casos de los directivos de los hoteles grandes tales como Movenpick o Sheraton o Four Seasion. Por lo tanto, hicimos la encuesta con los directores de los recursos humanos que a veces contactaron con los directores de otros departamentos cuando no saben la respuesta de alguna pregunta. Por último, cabe destacar que la mayoría de los hoteles participados en la muestra pertenecen a cadenas tanto de ámbito internacional como nacional, ya que 33 de ellos son de cadenas internacionales.

Tabla 1. Ficha técnica

Variables	Porcentaje
Ámbito geográfico	Las dos ciudades egipcias (Hurgada y SharmEl Shaikh)
Población (unidad de análisis)	149 hoteles de 4 y 5 estrellas
Método de recogida de la información	Cuestionario personal
Cuestionarios validos	114
Categoría	71 hoteles de 5 estrellas 43 hoteles de 4 estrellas
Tasa de respuesta	76.5%
Error muestral	5.2%
Fecha de realización	Junio- septiembre de 2018

Datos de los encuestados

Como se muestra en la tabla 2, la mayoría de los hoteles encuestados de la muestra son de 5 estrellas representando un 62.29% del total, mientras que los hoteles de 4 estrellas representan un 37.71%. También se observa que la mayoría de los hoteles pertenecen a cadenas tanto nacionales como internacionales con un 62,28% y un 28.94% respectivamente, en cambio los hoteles independientes representan sólo un 8.77% de la muestra.

Tabla 2. Datos de los encuestados

Variables	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Número de Estrellas	4 estrellas	43	37.71%
	5 estrellas	71	62.29%
Número de habitaciones	De 100 a 300	21	18.42%
	De 300 a 600	72	63.16%
	Más de 600	21	18.42%
Número de empleados	De 100 a 300	35	30,70%
	De 300 a 600	66	57,90%
	Más de 600	13	11,40%
Su hotel pertenece a una cadena	Si	103	90,36%
	No	11	9.64%
Cadenas	Cadena Nacional	71	62.29%
	Cadena Internacional	33	28.94%
	Independiente	10	8.77%
Edad	20 – 35 años	----	----
	35 – 45 años	59	51.75%
	Más de 45 años	55	48.25%
Género	Masculino	114	100%
	Femenino	----	----
Años de experiencia	05 – 15 años	9	7.90%
	15 – 25 años	90	78.94%
	Más de 25 años	15	13.16%
Puesto de trabajo	Director	28	24.56%
	Subdirector	58	50,88%
	Jefes de departamentos	28	24.56%
Educación	Secundaria	----	----
	Media superior	----	----
	Superior o Post	114	100 %

En cuanto a los perfiles de los encuestados, en primer lugar, el género masculino representa el 100% de los encuestados. Esto podría ser por la distancia de estas dos ciudades de las zonas demográfica y por la cultura nacional que favorece ofrecer los altos cargos a los hombres. En segundo lugar, las edades oscilan entre 35–45 años (51.75%) y más de 45 años (48.25 %), lo que demuestra que tienen experiencia en gestión. La mayoría de ellos tienen de 15 a 25 años de experiencia (78.94%) y más de 25 años (13.16%). Respecto a los puestos de trabajo, por falta de tiempo o alta responsabilidad no siempre se pudo entrevistar a los directivos. El 50,88% de los encuestadores ocupan un puesto de trabajo como subdirector, seguido de 24.56% como director y 24.56% como jefes de departamentos. En tercer lugar, todos los encuestadores tienen un nivel alto de educación, lo que muestra sus capacidades intelectuales. Con respecto al tamaño de los hoteles que participaron en el

estudio, un 63.16% de hoteles son de tamaño medio, donde el 63.16% tienen entre 300 y 600 habitaciones.

Medida de las variables

Para elaborar el cuestionario se revisó la literatura para ver las escalas que se ha usado para medir la innovación de los suministradores, el nivel de externalización,los beneficios de la externalización y las capacidades o prioridades competitivas. La innovación de los suministradores fue medida con una escala de 8 ítems que ha sido usada en los trabajos de Azadegan y Dooley (2010) y Kim y Chai (2017). Esta escala fue adaptada para el caso de suministradores de externalización. Siguiendo con el trabajo de Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro (2018a) los beneficios de externalización hotelera fueron medidos con una escala de 12 ítems en la que se valoran los beneficios relacionados con los costes, la flexibilidad, la rentabilidad, la calidad del servicio externalizado y las competencias básicas. Por otra parte, el nivel de externalización es medido con una escala de 5 ítems usada en el trabajo previo de Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro (2018b). En esta escala se reflejan en qué medida muchos departamentos del hotel usan empresas de externalización, el volumen de servicios que el hotel ha externalizado y el porcentaje de trabajadores de plantilla externalizados. Todos los indicadores de las variables relacionadas con los beneficios de la externalización, la innovación de los suministradores, y el nivel de externalización fueron medidas en escala Likert de 1 a 7, siendo el 1 totalmente en desacuerdo y el 7 totalmente de acuerdo. En relación con las capacidades competitivas se adaptaron al sector hotelero las escalas empleadas en trabajos previos (Kathuria *et al.*, 2010; Kristal *et al.,* 2010; Lii y Kuo, 2016). En este sentido, una escala de 14 ítems fue desarrollada en el sector hotelero en la que se valoraban las diferentes capacidades competitivas relacionadas con el coste, la flexibilidad, la entrega y la calidad. Cada dimensión apoya estratégicamente la ventaja competitiva (Swink y Hegarty, 1998). A cada encuestado se le preguntó en una escala de 1 a 7 qué medida el hotel es fuerte para cada una de las capacidades en relación con sus principales competidores en los mismos mercados (1 = relativamente débil; 4 = promedio; 7 = líder del mercado). Los ítems de los constructos usados en el modelo se muestran en el Anexo.

Análisis y Resultados

Los resultados indican que las actividades más externalizadas son la animación y el servicio de transporte con valores medios superiores a 4 en una escala de 1 a 7. También destaca con una externalización considerable las actividades relacionadas con los sistemas de información, el mantenimiento y la seguridad y vigilancia con valores medios con valores en torno a 3. las actividades menos externalizadas, aunque tienen un cierto nivel (el valor medio en torno a 2) son aquellas relacionadas con la limpieza de zonas nobles y comunes y el marketing y ventas. Aquellas con un nivel de externalización inferior a 2, aunque mayor a 1 en la escala de 1 a 7 son alimentación y bebidas, la formación, la lavandería, la selección de personal y reclutamiento. En cambio, las actividades que no externaliza ningún hotel son la recepción y la limpieza de habitaciones (véase tabla 3). Al comparar el nivel de externalización actual con el deseado, existen diferencias considerables en todas las actividades analizadas (véase tabla 3), excepto en la recepción y limpieza de habitaciones que son actividades que no se desea que tengan ningún grado de externalización deseado en el futuro. Especialmente las actividades que más potencial tienen para crecer es donde la t de *student* es mayor como son la limpieza de zonas nobles y comunes, los sistemas de información, el mantenimiento, la animación, la formación, la seguridad y vigilancia y el servicio de transporte.

Específicamente se analiza en la tabla 4 el nivel de externalización actual de las 1482 actividades analizadas en todos los hoteles. En cada uno de los 118 hoteles se estudiaron 13 actividades diferentes lo que constituyen 1482 procesos analizados. De todos estos procesos o actividades se observa que un 52.4% tienen algún grado de externalización y un 47.6% de las actividades no tiene externalizada ninguna parte. Esto sugiere que la externalización es una decisión que se está implementando.

Tabla 3. Nivel de externalización actual y deseada y diferencia de medias (t-Test)

Actividades	Externalización actual	Externalización deseada	t	p
Recepción	1.0000	1.0000	-----	-----
Limpieza de habitaciones	1.0000	1.0000	-----	-----
Limpieza de zonas nobles y comunes	2.1754	3.7719	-19.378	0.000
Lavandería	1.1754	1.5000	-3.561	0.001
Alimentación y bebidas	1.4386	1.8860	-5.407	0.000
Mantenimiento (exterior,interior,jardinería)	3.2719	4.8246	-16.943	0.000
Formación	1.9561	3.9211	-20.370	0.000
Selección del personal y reclutamiento	1.0263	1.2719	-2.858	0.005
Marketing y Ventas	2.0175	2.9123	-8.217	0.000
Sistemas de Información	3.5263	5.3509	-19.525	0.000
Animación	5.0614	6.4474	-20.138	0.000
Seguridad y Vigilancia	3.1228	6.1667	-17.476	0.000
Servicio de Transporte (Clientes o personal)	4.3158	6.5439	-19.988	0.000

Tabla 4. Grado de externalización de las actividades analizadas en el estudio

Grado de externalización	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 nada externalizado	706	47.6	47.6
2	166	11.2	58.8
3	191	12.9	71.7
4	271	18.3	90.0
5	52	3.5	93.5
6	83	5.6	99.1
7 totalmente externalizado	13	9	100.0
Total actividades	**1482**	**100.0**	

Para testar el modelo de investigación planteado se realizó un modelo de ecuaciones lineales estructurales para establecer la relación entre los constructos. El modelo de ecuaciones estructurales permite a los investigadores examinar estadísticamente una serie de relaciones dependientes e interrelacionadas entre variables latentes basadas en la teoría y sus indicadores medidos a través de variables directamente observables (Sarstedt *et al.*, 2016).

La técnica Partial Least Squares (PLS) fue usada con el programa estadístico SmartPLS 3.2.8 (Ringle *et al.*, 2015). PLS es una técnica bien establecida de análisis de ecuaciones

estructurales que está siendo usada en una diversidad de estudios sobre turismo y externalización (Lee *et al*., 2013; Teo y Bhattacherjee, 2014; Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro, 2018a, Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro, 2019). La técnica PLS debido a su apropiado poder de predicción, es elegido para analizar los datos y contrastar las hipótesis propuestas (Carrión *et al.,* 2016).

PLS es una técnica menos exigente con respecto a los mínimos requerimientos sobre el tamaño de la muestra que se necesita, la naturaleza de la distribución de las escalas en comparación con otras herramientas que usan modelos basados en la covarianza. PLS no precisa que los datos provengan de distribuciones normales o conocidas (Henserler *et al.*, 2009). PLS es empleado donde la teoría no está sólidamente desarrollada y se necesitan de requerimientos teóricos flexibles como es el caso de la relación entre la innovación de los suministradores, la externalización y las capacidades competitivas. PLS es más apropiado para temas de investigación donde existen escasos estudios y son exploratorios (Hair *et al.*, 2017). El análisis y la interpretación de los datos que usan PLS requieren la evaluación en dos etapas. En la primera etapa se evalúa el modelo de medida analizando la validez convergente y discriminante y en la segunda etapa se realiza la estimación del modelo estructural donde se contrastan las hipótesis y se analiza la capacidad predictiva del modelo (Henseler *et al.,* 2009).

Modelo de medida

La valoración de la medida del modelo se realiza en PLS mediante el análisis de los coeficientes de fiabilidad individual del ítem, validez convergente y validez discriminante. Para analizar la fiabilidad individual de cada ítem se ha evaluado las cargas de los indicadores en su respectivo constructo. Los datos de la tabla 6 muestran que una gran mayoría de las cargas superan el umbral de 0.60 (Bagozzi y Yi, 1988) y son significativas al nivel de $p<0.01$.

Seguidamente se ha valorado la fiabilidad de los constructos considerado la fiabilidad compuesta (CR) y el alfa de Cronbach. En la tabla 3 se muestra que todos los constructos son fiables superando el valor de referencia de 0.7, alcanzando la fiabilidad compuesta (CR) valores entre 0.896 y 0.982 Por otra parte, el alfa de Cronbach de cada uno de los

constructos superaba el valor de 0.7 recomendado, alcanzando valores entre 0.870 y 0.968 (Nunnally, 1978).

Tabla 6. Evaluación del modelo de medida, fiabilidad y validez de constructo

	Factores	Cargas factoriales	t	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída (AVE)
Innovación de los suministradores (IS)	IS_1	0.806	17.017	0.870	0.896	0.520
	IS_2	0.777	11.723			
	IS_3	0.668	9.710			
	IS_4	0.683	5.841			
	IS_5	0.726	11.711			
	IS_6	0.701	9.083			
	IS_7	0.689	11.658			
	IS_8	0.712	12.466			
Beneficios de externalización (BE)	BE_1	0.846	25.174	0.968	0.971	0.737
	BE_2	0.847	22.450			
	BE_3	0.880	31.078			
	BE_4	0.888	38.231			
	BE_5	0.889	30.639			
	BE_6	0.838	25.806			
	BE_7	0.896	43.596			
	BE_8	0.819	28.443			
	BE_9	0.849	29.902			
	BE_10	0.887	41.636			
	BE_11	0.816	20.128			
	BE_12	0.844	30.819			
Nivel de externalización (NE)	NE_1	0.912	38.424	0.913	0.937	0.752
	NE_2	0.918	80.235			
	NE_3	0.932	100.092			
	NE_4	0.924	57.570			
	NE_5	0.602	8.229			
Coste (CO)	CO_1	0.983	283.637	0.963	0.982	0.964
	CO_2	0.981	220.020			
Flexibilidad (FL)	FL_1	0.888	44.346	0.938	0.953	0.804
	FL_2	0.833	21.392			
	FL_3	0.886	41.368			
	FL_4	0.941	97.041			
	FL_5	0.930	62.941			
Entrega (EN)	EN_1	0.962	113.879	0.937	0.956	0.845
	EN_2	0.945	91.773			
	EN_3	0.962	121.530			
	EN_4	0.797	26.535			
Calidad (CA)	CA_1	0.946	82.564	0.941	0.962	0.894
	CA_2	0.967	185.913			
	CA_3	0.924	65.863			

Además, la validez convergente se mide mediante la varianza extraída media (AVE), que hace referencia a la varianza media compartida entre las variables y sus indicadores. La varianza extraída media (AVE) de todos los constructos excede del umbral exigido de 0.5. Por tanto, dados los valores obtenidos de la fiabilidad tanto de los ítems como de los constructos usados. Los resultados del modelo demuestran que tiene validez convergente.

Para valorar la existencia de la validez discriminante se usaron los criterios de Fornell y Lacker, las cargas cruzadas y el Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Fornell y Larcker (1981) indica que para que exista validez discriminante la raíz cuadrada de la medida del AVE tiene que ser superior a todas las correlaciones entre todos los constructos.

Tabla 7. Validez discriminante. Criterio de Fornell-Larcker

	IS	BE	NE	CO	FL	EN	CA
Innovación de los suministradores	**0.721**						
Beneficios de externalización	0.281	**0.859**					
Nivel de externalización	-0170	0.495	**0.867**				
Coste	-0.190	0.472	0.590	**0.982**			
Flexibilidad	0.325	-0.357	-0.621	-0.778	**0.896**		
Entrega	0.252	-0.352	-0.581	-0.773	0.854	**0.919**	
Calidad	0.284	-0.372	-0.636	-0.755	0.871	0.897	**0.946**

En la tabla 7 se muestra que la raíz cuadrada del AVE es en todos los casos más alta que las correlaciones entre los constructos. Los resultados según este análisis sugieren que todos los constructos son medidas válidas de conceptos únicos. Las cargas cruzadas también fueron examinadas para valorar la validez discriminante. En la tabla 8 se observa que las cargas de los indicadores de las diferentes variables son altas. También las cargas son más altas en sus respectivos constructos en relación con el resto, proporcionando evidencia de la validez discriminante de los constructos (Hair *et al*., 2017). El test de inferencia de la ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) fue usado para determinar si los HTMT valores eran significativamente diferentes a uno. Los intervalos de confianza al 95% de los valores de HTMT fueron calculados usando el procedimiento de bootstrap en SmartPLS. En la tabla 9 se muestran los limites superiores e inferiores para todos los pares. Ninguno de los valores de los intervalos de confianza incluye el valor de 1, por tanto, los resultados sugieren validez discriminante para todos los constructos (Henserler *et al*., 2015).

Tabla 8. Cargas cruzadas

	IS	BE	NE	CO	FL	EN	CA
IS_1	**0.806**	0.142	-0.255	-0.275	0.335	0.178	0.278
IS_2	**0.777**	0.123	-0.228	-0.222	0.305	0.200	0.269
IS_3	**0.668**	0.207	-0.148	-0.094	0.236	0.224	0.209
IS_4	**0.683**	0.194	-0.102	-0.020	0.068	0.068	0.065
IS_5	**0.726**	0.275	0.015	-0.138	0.230	0.218	0.189
IS_6	**0.701**	0.370	0.040	-0.004	0.095	0.078	0.091
IS_7	**0.689**	0.150	-0.165	-0.117	0.217	0.246	0.248
IS_8	**0.712**	0.246	-0.043	-0.083	0.233	0.150	0.159
BE_1	0.249	**0.846**	0.432	0.401	-0.319	-0.311	-0.334
BE_2	0.207	**0.847**	0.398	0.533	-0.414	-0.453	-0.430
BE_3	0.236	**0.880**	0.416	0.500	-0.367	-0.424	-0.404
BE_4	0.262	**0.888**	0.404	0.399	-0.304	-0.302	-0.327
BE_5	0.254	**0.889**	0.428	0.361	-0.266	-0.254	-0.298
BE_6	0.218	**0.838**	0.358	0.390	-0.293	-0.291	-0.297
BE_7	0.216	**0.896**	0.407	0.440	-0.291	-0.290	-0.300
BE_8	0.181	**0.819**	0.452	0.309	-0.289	-0.242	-0.271
BE_9	0.284	**0.849**	0.378	0.375	-0.277	-0.269	-0.256
BE_10	0.264	**0.887**	0.442	0.421	-0.296	-0.284	-0.320
BE_11	0.271	**0.816**	0.542	0.390	-0.300	-0.297	-0.345
BE_12	0.238	**0.844**	0.391	0.345	-0.270	-0.214	-0.240
NE_1	-0.140	0.485	**0.912**	0.511	-0.512	-0.451	-0.534
NE_2	-0.219	0.446	**0.918**	0.617	-0.648	-0.625	-0.655
NE_3	-0.221	0.435	**0.932**	0.592	-0.632	-0.611	-0.625
NE_4	-0.129	0.465	**0.924**	0.490	-0.494	-0.470	-0.524
NE_5	0.073	0.295	**0.602**	0.253	-0.333	-0.271	-0.356
CO_1	-0.194	0.489	0.592	**0.983**	-0.765	-0.759	-0.739
CO_2	-0.180	0.436	0.565	**0.981**	-0.763	-0.760	-0.743
FL_1	0.280	-0.321	-0.560	-0.673	**0.888**	0.726	0.724
FL_2	0.230	-0.423	-0.538	-0.582	**0.833**	0.671	0.726
FL_3	0.252	-0.325	-0.521	-0.730	**0.886**	0.796	0.782
FL_4	0.339	-0.290	-0.584	-0.735	**0.941**	0.795	0.820
FL_5	0.344	-0.258	-0.577	-0.760	**0.930**	0.834	0.849
EN_1	0.236	-0.327	-0.521	-0.761	0.816	**0.962**	0.822
EN_2	0.263	-0.312	-0.593	-0.752	0.831	**0.945**	0.881
EN_3	0.250	-0.322	-0.555	-0.767	0.826	**0.962**	0.829
EN_4	0.167	-0.343	-0.455	-0.540	0.650	**0.797**	0.760
CA_1	0.226	-0.371	-0.568	-0.714	0.795	0.841	**0.946**
CA_2	0.276	-0.358	-0.632	-0.727	0.847	0.863	**0.967**
CA_3	0.300	-0.327	-0.600	-0.699	0.827	0.840	**0.924**

Tabla 9. Validez discriminante: Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) Intervalos de confianza de 5% y 95%

	IS	BE	NE	CO	FL	EN	CA
Innovación de los suministradores							
Beneficios de externalización	(0.191; 0.482)						
Nivel de externalización	(0.148; 0.362)	(0.398; 0.629)					
Coste	(0.121; 0.363)	(0.338; 0.614)	(0.178; 0.362)				
Flexibilidad	(0.212; 0.490)	(0.254; 0.495)	(0.552; 0.746)	(0.758; 0.872)			
Entrega	(0.142; 0.432)	(0.228; 0.515)	(0.505; 0.704)	(0.736; 0.871)	(0.875; 0.936)		
Calidad	(0.168; 0.459)	(0.235; 0.855)	(0.575; 0.760)	(0.735; 0.855)	(0.894; 0.955)	(0.924; 0.983)	

Modelo estructural

Siguiendo a Hair *et al*. (2017) la prueba no paramétrica de remuestreo boostrap con 500 repeticiones fue realizada para obtener la varianza explicada (R^2), el efecto f^2 y los coeficientes *path* estandarizados (β) de cada una de las relaciones predichas en las hipótesis del modelo, con los valores de t observados obtenidos. El ajuste del modelo estructural fue conformado con los R^2 que representa la varianza explicada de las variables dependientes (Ver tabla 10). La Innovación de los suministradores explica el 7.9% (R^2= 0.079) de la varianza de los beneficios de externalización. Por su parte, los beneficios de la externalización explican el 24,5% (R^2= 0.245) de la variabilidad del nivel de externalización. La Innovación de los suministradores y el nivel de externalización explican el 35.6% (R^2= 0.356) de la variabilidad del coste, un 43.5% de la varianza de la flexibilidad (R^2= 0.435), un 36.2% (R^2= 0.362), de lo que varía la capacidad competitiva de la entrega y un 43.6% (R^2= 0.436) de la varianza de la calidad. Para contrastar la relevancia predictiva del modelo se ha usado el test de Stone-Geisser Q^2. El estadístico Q^2 para medir la relevancia predictiva es calculado siguiendo el procedimiento *blindfolding*. Los valores de Q^2 deben ser mayores a cero para cada una de los variables endógenas latentes (Hair *et al.*, 2017). De la tabla 10 se muestra que todos los valores de Q^2 son mayores a cero, oscilando entre 0.05 y 0.363, por lo que el modelo tiene relevancia predictiva.

En relación con la bondad del ajuste, Tenenhaus *et al.* (2005) proponen un criterio global de validación del mismo. En concreto se ha aplicado el indicador Goodness-of-fit (GoF) que consiste en la media geométrica de la media de las comunalidades por la media del R^2. La Gof que exceda de 0.36 es considerado un modelo con buen ajuste (Chin, 1998). En nuestro caso el valor es 0.501 (véase tabla 10), por lo que podemos afirmar que el modelo posee suficiente calidad predictiva.

Tabla 10. Goodness of fit (GoF) (index)

	AVE	R^2	Q^2
Innovación de los suministradores	0.520		
Beneficios de externalización	0.737	0.079	0.052
Nivel de externalización	0.752	0.245	0.170
Coste	0.964	0.356	0.323
Flexibilidad	0.804	0.435	0.322
Entrega	0.845	0.362	0.281
Calidad	0.894	0.436	0.363
Valores medios	0.788	0.318	
AVE x R^2 **GoF=$\sqrt{\text{AVE x } R^2}$**		0.251 0.501	

El tamaño del efecto f^2 mide el impacto que tiene cada variable exógena sobre la variable endógena. Este efecto mide si cuando una variable independiente es eliminada del modelo, si cambia el valor del coeficiente de determinación y define si la variable exógena removida tiene una influencia significativa sobre el valor de los constructos endógenos. La mayoría de los efectos de tamaño obtenidos f^2 de las variables significativas que explican la variabilidad de las variables dependientes son superiores al nivel base de 0.02 (véase tabla 11).

En la figura 2 y la tabla 11, se observa que la innovación de los suministradores influye positivamente en los beneficios percibidos de la externalización (β=0.281, $p<0.01$) por lo que la hipótesis 1 es apoyada. Además, se contrasta que los beneficios de la externalización influyen de forma significativa en el nivel de externalización del hotel (β=0.495, $p<0.001$). Esto sugiere el apoyo de la hipótesis 2. Con respecto a la hipótesis 3 que predice un efecto positivo en la Innovación de los suministradores en las capacidades competitivas, los resultados se cumplen para las hipótesis 3b, 3c y 3c, es decir para la flexibilidad, la entrega y la calidad respectivamente (β=0.226, $p<0.001$; β=0.158, $p<0.05$; β=0.181, $p<0.05$). Sin

embargo, la hipótesis 3a que relaciona la Innovación de los suministradores con la capacidad competitiva del coste el coste no es apoyada, ya que la relación no es significativa (β=-0.093, p>0.10). Por tanto, la innovación de los suministradores influye positivamente en las capacidades competitivas relacionadas con la flexibilidad, la entrega y la calidad.

En relación con la hipótesis 4 que predecía un efecto positivo del nivel de la externalización en las capacidades competitivas de operaciones, los resultados son mixtos. Con respecto a la hipótesis 4a relacionada con el coste se comprueba que la externalización influye positivamente en la mejora del coste (β=0.574, p<0.001), por lo que esta hipótesis es apoyada.

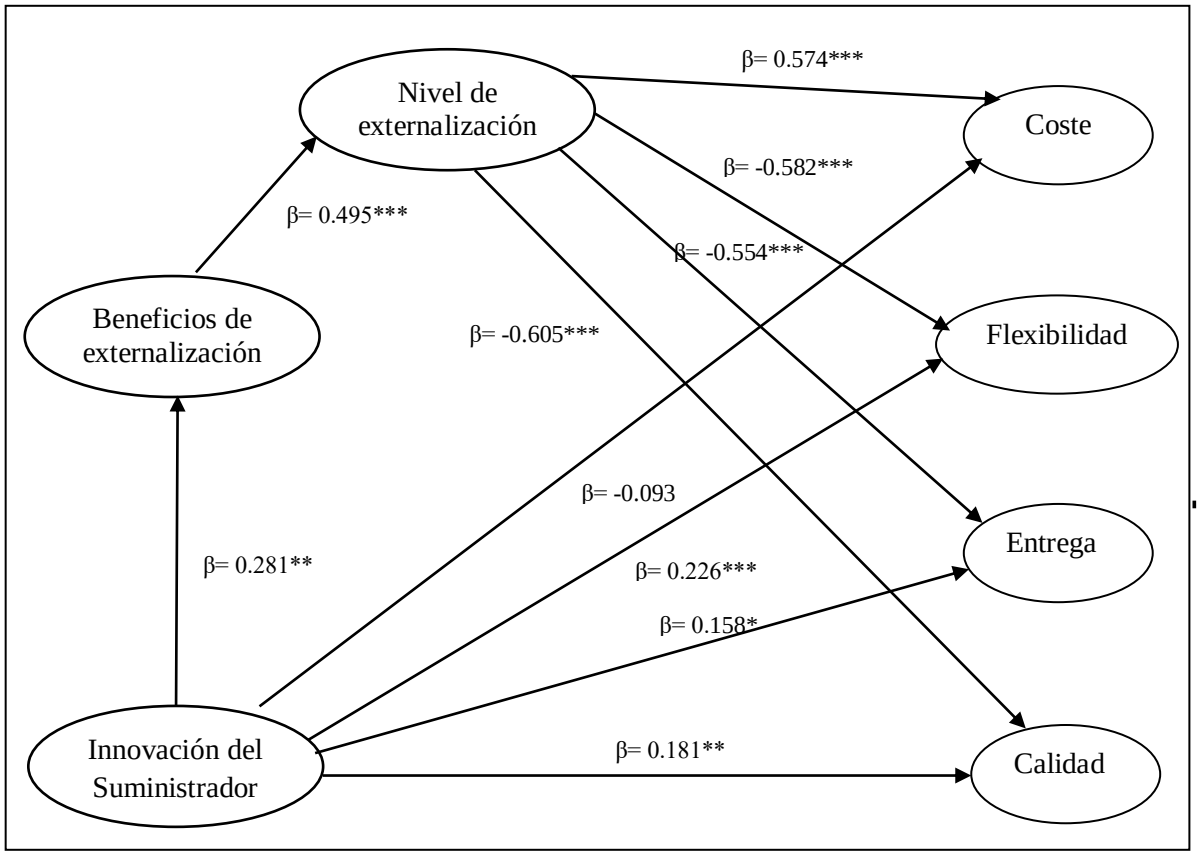
Tabla 11. Coeficientes path, estadísticos-t y f-cuadrado

Coeficientes path	B	t	p	f^2	Resultados
Innovación de los suministradores→Beneficios de la externalización	0.281	2.506	0.006	0.086	Se cumple
Beneficios de la externalización → Nivel de la externalización	0.495	6.913	0.000	0.324	Se cumple
Innovación de los suministradores→Coste	-0.093	1.158	0.124	0.013	No se cumple
Innovación de los suministradores→Flexibilidad	0.226	3.324	0.000	0.088	Se cumple
Innovación de los suministradores→Entrega	0.158	2.102	0.018	0.038	Se cumple
Innovación de los suministradores→Calidad	0.181	2.556	0.005	0.057	Se cumple
Nivel de la externalización→Flexibilidad	-0.582	9.834	0.000	0.583	No se cumple (-signo)
Nivel de la externalización→Coste	0.574	8.518	0.000	0.496	Se cumple
Nivel de la externalización→Entrega	-0.554	8.899	0.000	0.468	No se cumple (-signo)
Nivel de la externalización→Calidad	-0.605	10.605	0.000	0.629	No se cumple (-signo)

En cambio, las hipótesis 4b (nivel de externalización→flexibilidad), hipótesis 4c (nivel de externalización→entrega), e hipótesis 4d (nivel de externalización→calidad), no son apoyadas porque los resultados obtenidos son contrarios a lo predicho (β=-0.585, p<0.001;

β =-0.554, p<0.001; β =-0.605, p<0.001). Esto sugiere que las hipótesis 3b, 3c, y 3d no son contrastadas.

Figura 1. Modelo estructural



* p < 0.05. ** p < 0.01. *** p < 0.001

Conclusiones

El trabajo pretende analizar el impacto que tiene la innovación de los suministradores en los beneficios de la externalización, así como el efecto que tiene el nivel de la externalización y la innovación de los proveedores en las capacidades competitivas del hotel. Antes de contrastar el modelo se examinó los niveles de la externalización de las principales actividades de la externalización y los beneficios de la externalización percibidos por los directivos.

Con respecto a los niveles de externalización, se observa que los hoteles egipcios externalizan en mayor medida las actividades de animación y los servicios de transporte. También actividades relacionadas con los sistemas de información, mantenimiento y la

seguridad y vigilancia son actividades que tienen un nivel de externalización considerable. En cambio, aquellas actividades que presentan un menor nivel de externalización son aquellas que están directamente relacionadas con la calidad de los servicios que reciben los huéspedes, es decir, aquellas relacionadas con la alimentación y bebidas, lavandería, formación y selección del personal. En cambio, la recepción y la limpieza de habitaciones se consideran actividades clave para el servicio, por lo que no presentan ningún nivel de externalización. La lavandería es una de las actividades que más se externaliza en otros destinos (Espino-Rodríguez y Ramírez Fierro, 2017); sin embargo, en Egipto es una actividad que tiene un nivel de externalización bajo.

En cambio, la limpieza de habitaciones y la recepción no son externalizadas por parte de ningún hotel. La recepción supone la parte más importante de contacto con el cliente por lo que los directivos no desean su externalización. Asimismo, una parte importante de la calidad percibida de un hotel está basada en la limpieza de las habitaciones, por lo que los directivos egipcios no desean externalizarla. Los resultados indican que la externalización deseada es mayor que el nivel actual de externalización para todas las actividades excepto para la recepción y la limpieza de habitaciones. Esto sugiere que existen nichos de mercado que pueden ser explotados por empresas del sector servicios, ya que si existieran proveedores adecuados la externalización podría ser mayor que la actual. Las actividades donde más podría crecer la externalización son: la limpieza de zonas nobles y comunes, el mantenimiento, la seguridad y vigilancia, los sistemas de información y los servicios de transporte.

Si comparamos los resultados obtenidos de Egipto en cuanto al nivel de externalización medio es bastante similar al obtenido en otros destinos (Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro, 2018a). Así, por ejemplo, en este destino se observa que un 52,7% de las actividades analizadas presentan algún nivel de externalización sea total o parcial, lo que implica que esta estrategia es empleada por los hoteles, lo que hace que se hace necesario estudiarla bajo diferentes enfoques teóricos.

Con respecto a las hipótesis del modelo, los resultados indican que la innovación que realizan los suministradores permite aumentar los beneficios de la externalización. Esto indica que cuando los suministradores introducen nuevos servicios y productos, buscan

nuevos métodos de trabajo y son creativos existe un mayor número de beneficios percibidos de la externalización relacionados con el coste, la eficiencia y otros aspectos estratégicos relacionados con la calidad y el enfoque en las competencias básicas. Esto puede favorecer el éxito de la externalización. La innovación permite aumentar las relaciones entre compradores y vendedores lo que conlleva a que la externalización tenga un mayor éxito. Como señala Kim y Chai (2017), la innovación de los suministradores supone una mente más abierta frente a los cambios de productos y procesos lo que tiene consecuencias positivas para la externalización. Estos autores señalan que la innovación de los suministradores permite aumentar la información compartida con los compradores, lo que ocasiona que la externalización alcance más beneficios.

Los resultados indican que los beneficios de externalización influyen positivamente en el grado de externalización actual. La externalización actual ha sido medida a través de una escala y no mide la externalización actual de cada una de las actividades. De esta forma, se ha obtenido en qué medida el hotel depende más del exterior y del personal externo. Estos resultados apoyan la literatura reciente que sugiere que las percepciones de los directivos de los beneficios de la externalización influyen positivamente en la externalización actual (Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro, 2018a). También Elhoushy *et al.* (2019) demuestran que la externalización actual está relacionada con la percepción de los beneficios recibidos. Si bien estos autores usan el nivel real de cada una de las actividades de externalización.

Con respecto a la relación entre la innovación de los suministradores y las capacidades competitivas, los resultados demuestran que cuanto mayor es la innovación que realizan los suministradores en los servicios que prestan mayores son las capacidades competitivas relacionadas con la calidad, la entrega o la flexibilidad. En cambio, la innovación de los suministradores no influye en las capacidades competitivas relacionadas con el coste. En cambio, en el trabajo de Azadegan y Dooley (2010) aplicado al sector industrial demuestran que la innovación de los suministradores influye positivamente en todas las capacidades competitivas, incluida el coste. Las innovaciones del suministrador no mejoran las capacidades competitivas del coste, ya que las innovaciones pueden repercutir en los precios de los servicios y por tanto el beneficio otorgado por las innovaciones de los suministradores contribuye más en otras prioridades competitivas distintas al coste. La

innovación de los suministradores apoya las ventajas competitivas relacionadas con la calidad, la flexibilidad y la entrega, aunque no el coste. Esto indica que la innovación de suministradores repercute en un servicio de más calidad y más especializado, aunque no más barato, no favoreciendo ni perjudicando la capacidad competitiva relacionada con el coste.

La externalización influye negativamente en las capacidades competitivas relacionadas con la calidad, la flexibilidad y la entrega. En cambio, la innovación de los suministradores permite que el hotel sea más competitivo en estas prioridades competitivas. Esto indicará que los hoteles no podrán tener un nivel de externalización alto, si desean potenciar estar capacidades competitivas, limitándose a externalizar actividades no básicas que no sean tan importantes para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores. En cambio, cuando los hoteles externalizan ciertas actividades, presentando un nivel de externalización más bajo y sus proveedores innovan, mejoran las capacidades competitivas relacionadas con la calidad, la flexibilidad y la entrega. En cambio, cuando los hoteles externalizan más perjudican estas capacidades competitivas y mejoran las capacidades competitivas relacionadas con el coste.

Un mayor nivel de externalización permite mejorar la capacidad competitiva relacionada con los costes, aunque las innovaciones de los suministradores no permiten que el hotel tenga como una capacidad competitiva relacionada con el coste, probablemente porque aquellos que más innovan tenga un servicio más costoso. Los hoteles que más externalizan tienen una ventaja competitiva en coste, aunque no en resto de las capacidades competitivas. Un mayor grado de externalización favorece la capacidad competitiva con el coste por lo que se consigue una mayor eficiencia. Estos resultados son coherentes con los obtenidos por otros trabajos (Jiang *et al.*, 2006; González *et al.*, 2013; Espino-Rodríguez y Ramírez Fierro, 2018).

Implicaciones académicas y prácticas

Desde un punto de vista académico, el trabajo construye un marco teórico que relaciona la innovación de los suministradores y el nivel de externalización con las capacidades competitivas. El trabajo demuestra que existe una relación positiva entre la innovación de los suministradores con la mayoría de las capacidades competitivas. Este tipo de relaciones

no había sido contrastado en el sector hotelero. También se demuestra que la externalización influye positivamente en el desarrollo de capacidades competitivas relacionada con el coste y de forma negativa con el resto de las capacidades competitivas. El trabajo demuestra a nivel empírico una relación negativa de la externalización con las capacidades competitivas relacionadas con la calidad, la flexibilidad y la entrega. Asimismo, de forma coherente con otros trabajos como se ha señalado anteriormente se demuestra que cuando los directivos perciben que la externalización es una buena estrategia que otorga beneficios al hotel mayor es el uso de la misma.

Desde un punto de vista práctico, el trabajo ha permitido identificar qué actividades son las que más se externalizan y cuáles no, así como cuáles son los principales beneficios que perciben los directivos de la externalización. Estos resultados proporcionan una ayuda a directivos a discriminar qué actividades están externalizadas en el sector hotelero y como se sitúa su hotel con respecto a la externalización. El conocimiento de los profesionales del sector con respecto al grado de innovación que tienen los suministradores se hace imprescindible para que el hotel sea más competitivo con respeto a sus competidores.

Si se desea desarrollar capacidades competitivas distintas a la del coste, la externalización debería ser más baja ya que el acudir a fuentes externas perjudica la calidad, la entrega y la flexibilidad. En cambio, aquellos hoteles que deseen ser líderes en coste podrán externalizar más y compensar la pérdida de ventaja competitiva ofrecida por la externalización a través de las innovaciones realizadas por los suministradores. Por tanto, los hoteles deberían elegir a los suministradores tomando en consideración criterios basados en la innovación. Además, los encargados de controlar los contratos de externalización deberán vigilar constantemente que los proveedores realicen innovaciones con el fin de mejorar las capacidades competitivas del hotel, ya que se ha demostrado ser un elemento diferenciador para la obtención de ventajas competitivas. La selección de suministradores que innoven permite obtener más sinergias y mejorar las capacidades competitivas. Por otra parte, los hoteles deberían limitarse a externalizar sólo aquellas actividades que no están implicadas en las competencias básicas y no tener niveles de externalización altos si desean competir en calidad, flexibilidad y entrega. En cambio, aquellos hoteles que opten por ser líderes en coste pueden tener un grado de externalización mayor.

Limitaciones y futuras investigaciones

La escala que usa el modelo no es la externalización media de cada una de las actividades, sino el nivel de externalización percibido por el encuestado que tiene el hotel. Por lo que no hace referencias a actividades concretas, pudiendo influir el grado de externalización de cada una de las actividades en las capacidades competitivas del hotel. Por tanto, a pesar de tener estos datos, en este trabajo no se ha analizado este impacto, por lo que en un trabajo futuro se podría plantear el impacto de la externalización de cada una de las actividades en las capacidades competitivas. Además, el trabajo analiza el impacto de la innovación de los suministradores de la externalización en las capacidades competitivas, pero no considera la innovación de los suministradores por tipo de actividad, sino que se realiza un análisis de forma global. Por tanto, en estudios futuros se podría plantear el impacto de la innovación de los suministradores en cada una de las actividades externalizadas. El estudio se podría plantear para aquellas actividades que más suelen ser externalizadas en el sector hotelero. Por otra parte, el estudio se realiza sólo bajo la perspectiva de los compradores, es decir, los hoteles. Por tanto, en investigaciones futuras sería necesario realizar el estudio desde la perspectiva de los suministradores realizando una encuesta a los principales proveedores de cada hotel. El estudio tiene las limitaciones propias de los trabajos empíricos, en referencia a la limitación geográfica donde se ha aplicado el estudio. En otros trabajos se deberían contemplar otras zonas geográficas o incluso otros sectores relacionados con los servicios diferentes al sector hotelero, con el fin de que se contrasten las relaciones obtenidas en este trabajo. Por otra parte, debido a que la estrategia de externalización es dinámica y evoluciona con el tiempo, sería necesario realizar estudios longitudinales que permitan comprobar cómo evoluciona esta estrategia en el futuro con respecto a los suministradores, los factores determinantes y las capacidades competitivas. Asimismo, los resultados de las relaciones con suministradores pueden depender de otras variables, que podrían ser consideradas cuando se evalúan a los suministradores. Por otra parte, las capacidades competitivas dependen de otras decisiones que no han sido analizadas en este estudio. En este sentido, se deberían considerar otras decisiones y estrategias que determinen las capacidades competitivas en el sector hotelero.

Bibliografía

Aboelmaged, M. (2018). The drivers of sustainable manufacturing practices in Egyptian SMEs and their impact on competitive capabilities: A PLS-SEM model. *Journal of Cleaner Production*, 175, 207-221.

Amarakoon, U., Weerawardena, J., & Verreynne, M. L. (2018). Learning capabilities, human resource management innovation and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1736-1766.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 14(1), 33.

Andersson, D., & Bernhardsson, M. (2011). Offshore outsourcing to China: The suppliers' perspective on competitive priorities and the role of buyer-supplier interaction mechanisms.

Antonio, K. L., Yam, R. C., &Tang, E. (2007). The impacts of product modularity on competitive capabilities and performance: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 105(1), 1-20.

Azadegan, A. (2011). Benefiting from supplier operational innovativeness: the influence of supplier evaluations and absorptive capacity. *Journal of Supply Chain Management*, 47(2), 49-64.

Azadegan, A., & Dooley, K. J. (2010). Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: An empirical assessment. *Journal of Operations Management*, 28(6), 488-505.

Baytok, A., Hasan, H. S., & Zorlu, O. (2013). Outsourcing in thermal hotel enterprises: The case of Turkey. *Business Management Dynamics*, 3(5), 1.

Bengtsson, L., & Dabhilkar, M. (2009). Manufacturing outsourcing and its effect on plant performance—lessons for KIBS outsourcing. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), 231.

Blumberg, D. F. (1998). Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market. *Managing Service Quality: An International Journal*,8(1), 5-18.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

Bolat, T., & Yılmaz, Ö. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 7–23.

Boyer, K. K., & McDermott, C. (1999). Strategic consensus in operations strategy. *Journal of Operations Management*, 17(3), 289-305.

Bunyaratavej, K., Hahn, E. D., & Doh, J. P. (2007). International offshoring of services: A parity study. *Journal of International Management*, 13(1), 7-21.

Carrión, G. C., Henseler, J., Ringle, C. M., & Roldán, J. L. (2016). Prediction-oriented modeling in business research by means of PLS path modeling: Introduction to a JBR special section. *Journal of Business Research*, 69(10), 4545-4551.

Casale, F. (2004). The sixth annual outsourcing index: buyers ready to spend. *Outsourcing Essentials*, 1(4).

Chamberland, D., (2003). Is it core strategic? Outsourcing as a strategic management tool. *Ivey Business Journal Online*, (July/August), 1-5.

Chiesa, V., Manzini, R., & Pizzurno, E. (2004). The externalisation of R&D activities and the growing market of product development services. *R&D Management*, 34(1), 65-75.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.

Contractor, F., Kumar, V., Kundu, S. K., & Pedersen, T. (2010). Global outsourcing and offshoring: In search of the optimal configuration for a company. *In Global outsourcing and offshoring: An integrated approach to theory and corporate strategy*. *Cambridge University Press*, 1-47

Cousins, P. D. (2005). The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage. *International Journal of Operations & production management*, 25(5), 403-428.

Cousins, P., Lamming, R., Lawson, B., & Squire, B. (2008). Strategic supply management: principles, theories and practice. *Pearson Education*.

Curkovic, S., Vickery, S. K., & Droge, C. (2000). An empirical analysis of the competitive dimensions of quality performance in the automotive supply industry. *International Journal of Operations & Production Management*. 20 (3–4), 386–408.

Dabhilkar, M., Bengtsson, L., von Haartman, R., & Åhlström, P. (2009). Supplier selection or collaboration? Determining factors of performance improvement when outsourcing manufacturing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(3), 143-153.

De Burgos Jiménez, J., & Lorente, J. J. C. (2001). Environmental performance as an operations objective. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1553–1572.

Díaz Garrido, E. & Martín Peña, ML. (2007). Un análisis de las configuraciones genéricas de la estrategia de producción de empresas industriales españolas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 32,149–176

Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2009). Emotions in outsourcing. An empirical study in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 367-373.

Dorasamy, M., Marimuthu, M., Jayabalan, J., Raman, M., & Kaliannan, M. (2010). Critical factors in outsourcing of accounting functions in malaysian small medium-sized enterprises (SMEs). *Kajian Malaysia: Journal of Malaysian Studies*, 28(2).

EHA, 2016. Egyptian Hotel Guide. The 27rd Edition Egyptian Hotel Association. *Cairo*, 154–189.

Elhoushy, S., Salem, I. E., & Agag, G. (2019). The impact of perceived benefits and risks on current and desired levels of outsourcing: Hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 102419.

Espino-Rodríguez, T. F. (2016). How hotels compete on the basis of competitive priorities and their relationship with infrastructural and structural decisions. *Service Business*, 10(4), 737-773.

Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2017). Factors determining hotel activity outsourcing. An approach based on competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(8), 2006-2026.

Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2018a). Managers' attitudes toward hotel outsourcing in a tourist destination. An approach from the benefits and risks perspective. *Tourism Management Perspectives*, 26, 143-152.

Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2018b). The Relationship Between Strategic Orientation Dimensions and Hotel Outsourcing and Its Impact on Organizational Performance. An Application in a Tourism Destination. *Sustainability*, 10(6), 1769.

Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2019). Dimensions of behavior and proactive improvement in hotel outsourcing relationships: the role of justice. *Service Business*, 13(3), 479-508.

Espino-Rodríguez, T. F., & Gil-Padilla, A. M. (2005). Determinants of information systems outsourcing in hotels from the resource-based view: An empirical study. *International Journal of Tourism Research*, 7(1), 35-47.

Espino-Rodríguez, T. F., Lai, P. C., & Baum, T. (2012). Risks and benefits of outsourcing hotel operations: A comparison between Scotland and Taiwan. *Tourism Economics*, 18(1), 95-120.

Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26(5), 707-721.

Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 287-306.

Fawcett, S. E., Calantone, R. J., & Roath, A. (2000). Meeting quality and cost imperatives in a global market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30 (6), 472–499.

Flynn, B. B., & Flynn, E. J. (2004). An exploratory study of the nature of cumulative capabilities. *Journal of Operations Management*, 22(5), 439-457.

Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Frohlich, M. T., & Dixon, J. R. (2001). A taxonomy of manufacturing strategies revisited. *Journal of Operations Management*, 19(5), 541-558.

Garvin, D. A. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review, November–December*, 101–109.

Gerwin, D. (1993). Manufacturing flexibility: a strategic perspective. *Management Science*, 39(4), 395-410.

Gilley, K. M., Greer, C. R., & Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57(3), 232-240.

Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763-790.

González-Benito, J. (2007). A theory of purchasing's contribution to business performance. *Journal of Operations Management*, 25(4), 901-917.

González, R., Llopis, J., & Gasco, J. (2011). What do we know about outsourcing in hotels?. *The Service Industries Journal*, 31(10), 1669-1682.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Sage publications.*

Hansen, H., Samuelsen, B. M., & Silseth, P. R. (2008). Customer perceived value in BtB service relationships: Investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 206-217.

Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 831–850.

Hemmington, N., & King, C. (2000). Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 256–261.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal Of The Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New Challenges to International Marketing. Emerald Group Publishing Limited*, 20, 277-319

Hiamey, S. E., & Amenumey, E. K. (2013). Exploring service outsourcing in 3–5 Star hotels in the Accra Metropolis of Ghana. *Tourism Management Perspectives*, 8, 9-17.

Holweg, M., & Pil, F. K. (2005). Flexibility first: keeping the automotive supply chain responsive through build-to-order. *Industrial Engineer*, 37(6), 46-52.

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.

Idris, F., & Naqshbandi, M. M. (2019). Exploring competitive priorities in the service sector: evidence from India. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11 (2), 167-186.

Inemek, A., & Matthyssens, P. (2013). The impact of buyer–supplier relationships on supplier innovativeness: An empirical study in cross-border supply networks. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 580-594.

Jacobs, M., Droge, C., Vickery, S. K., & Calantone, R. (2011). Product and process modularity's effects on manufacturing agility and firm growth performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 123-137.

Jean, R. J. B., Kim, D., & Sinkovics, R. R. (2012). Drivers and performance outcomes of supplier innovation generation in customer–supplier relationships: The role of power-dependence. *Decision Sciences*, 43(6), 1003-1038.

Jennigs, D., 1997. Strategic guidelines for outsourcing decisions. *Strategic Change,* 6, 85–96.

Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (5), 53-71.

Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2000). Critical review–outsourcing: a paradigm shift. *Journal of Management Development*, 19 (8), 670–728.

Kamann, D. J., & Van Nieulande, V., (2010). A four-filter method for outsourcing to low-cost countries. *Journal of Supply Chain Management*, 46, 64-79.

Kathuria, R. (2000). Competitive priorities and managerial performance: a taxonomy of small manufacturers. *Journal of Operations Management*, 18(6), 627-641.

Kathuria, R., Porth, S. J., Kathuria, N. N., & Kohli, T. K. (2010). Competitive priorities and strategic consensus in emerging economies: evidence from India. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(8), 879-896.

Ketokivi, M. A., & Schroeder, R. G. (2004). Perceptual measures of performance: fact or fiction?. *Journal of Operations Management*, 22(3), 247-264.

Khaki, A., & Rashidi, S. (2012). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of Iranian telecommunication industries. *Management Science Letters*, 2(1), 235-244.

Kibbeling, M., Van Der Bij, H., & Van Weele, A. (2013). Market orientation and innovativeness in supply chains: Supplier's impact on customer satisfaction. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 500-515.

Kim, M., & Chai, S. (2017). The impact of supplier innovativeness, information sharing and strategic sourcing on improving supply chain agility: Global supply chain perspective. *International Journal of Production Economics*, 187, 42-52.

Kotabe, M., & Murray, J. Y. (2004). Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33(1), 7-14.

Kristal, M. M., Huang, X., & Roth, A. V. (2010). The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance. *Journal of Operations Management*, 28(5), 415-429.

Kroes, J. R. (2007). Outsourcing of supply chain processes: Evaluating the impact of congruence between outsourcing drivers and competitive priorities on performance. *Doctoral Dissertation, Georgia Institute of Technology*.

Kroes, J. R., & Ghosh, S. (2010). Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance. *Journal of Operations Management*, 28(2), 124-143.

Lacity, M. C., & Willcocks, L. (2000). Global information technology outsourcing: In search of business advantage. *John Wiley & Sons, Inc.*

Lam, T., & Han, M. X. (2005). A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 41-56.

Lamminmaki, D. (2003). Outsourcing in the hotel industry: A management accounting perspective. *Griffith University, Gold Coast, Australia*.

Lamminmaki, D. (2007). Outsourcing in Australian hotels: a transaction cost economics perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(1), 73-110.

Lamminmaki, D. (2011). An examination of factors motivating hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 963-973.

Lee, C. C., Lin, T. T., & Cheng, P. C. (2013). The determinants of the transportation outsourcing strategy for the express delivery company. *Service Business*, 7(2), 207-225.

Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38 (5), 323- 335.

Leong, G. K., Snyder, D. L., & Ward, P. T. (1990). Research in the process and content of manufacturing strategy. *Omega*, 18(2), 109-122.

Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2009). Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 901-925.

Lii, P., & Kuo, F. I. (2016). Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 174, 142-155.

Momme, J. (2002). Framework for outsourcing manufacturing: strategic and operational implications. *Computers in Industry*, 49(1), 59-75.

Özdoğan, O. N. (2006). Otel işletmelerinde faaliyet alanları açısından dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve finansal performans üzerine etkileri. *Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.*

Phusavat, K., & Kanchana, R. (2007). Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7):979–996.

Promsivapallop, P., Jones, P., & Roper, A. (2015). Factors influencing hotel outsourcing decisions in Thailand: modifications to the transaction cost economics approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(1), 32-56.

Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *MIT Sloan Management Review*, 40 (4), 9-21.

Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 35(4), 43.

Redondo-Cano, A., & Canet-Giner, M. T. (2010). Outsourcing agrochemical services: economic or strategic logic?. *Service Business*, 4(3-4), 237-252.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. SmartPLS GmbH, Boenningstedt. *Journal ofService Science and Management*, 10(3).

Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31(7), 1053-1067.

Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., & Dean Jr, J. W. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of Operations Management*, 21(4), 437-456.

Salem, I.E.B., & Abdien, M.K. (2017). Implementation of employee cross-training during perilous conditions in hotels. *Tourism Management Perspectives*. 23, 68–74.

Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1251-1263.

Schiele, H. (2012). Accessing supplier innovation by being their preferred customer. *Research-Technology Management*, 55(1), 44-50.

Schoenherr, T. (2012). The role of environmental management in sustainable business development: a multi-country investigation. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 116-128.

Schniederjans, M. J., Schniederjans, A. M., & Schniederjans, D. G. (2005). Outsourcing and Insourcing in an International Context: ME Sharpe. *E-Book: Ebsco*.

Sinha, P., Akoorie, M. E., Ding, Q., & Wu, Q. (2011). What motivates manufacturing SMEs to outsource offshore in China?. *Strategic Outsourcing: An International Journal*.

Slack, N., Chambers, S., Johnston, R., & Betts, A., 2009. Operations and Process Management: Principles and Practices for Strategic Impact 2nd ed. *Pearson Education, London.*

Soltani, E., & Wilkinson, A. (2010). What is happening to flexible workers in the supply chain partnerships between hotel housekeeping departments and their partner employment agencies?. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 108-119.

Stroh, L. K., & Treehuboff, D. (2003). Outsourcing HR functions: When—and when not—to go outside. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(1), 19-28.

Swink, M., & Hegarty, W. H. (1998). Core manufacturing capabilities and their links to product differentiation. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(4), 374-396.

Swink, M. L., & Mabert, V. A. (2000). Product development partnerships: Balancing the needs of OEMs and suppliers. *Business Horizons*, 43(3), 59-68.

Swink, M., Narasimhan, R., & Kim, S. W. (2005). Manufacturing practices and strategy integration: effects on cost efficiency, flexibility, and market-based performance. *Decision Sciences*, 36(3), 427-457.

Swink, M., Narasimhan, R., & Wang, C. (2007). Managing beyond the factory walls: effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance. *Journal of Operations Management*, 25(1), 148-164.

Tavitiyaman, P., Qu, H., & Zhang, H. Q. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 648-657.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamiccapabilities and strategicmanagement. *StrategicManagementJournal*, 18(7), 509-533.

Teo, T. S., & Bhattacherjee, A. (2014). Knowledge transfer and utilization in IT outsourcing partnerships: A preliminary model of antecedents and outcomes. *Information & Management*, 51(2), 177-186.

Tracey, M., Lim, J. S., & Vonderembse, M. A. (2005). The impact of supply-chain management capabilities on business performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(3), 179–191.

Upton, D. M. (1994). The anagement of manufacturing flexibility. *California Management Review*, 36(2), 72-89.

Vachon, S., Halley, A., & Beaulieu, M. (2009). Aligning competitive priorities in the supply chain: the role of interactions with suppliers. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(4), 322-340.

Wan, C. S., & Su, A. Y. L. (2010). Exploring the factors affecting hotel outsourcing in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15(1), 95-107.

Ward, P. T., Duray, R., Leong, G. K., & Sum, C. C. (1995). Business environment, operations strategy, and performance: an empirical study of Singapore manufacturers. *Journal of Operations Management*, 13(2), 99-115.

Ward, P. T., McCreery, J. K., Ritzman, L. P., & Sharma, D. (1998). Competitive priorities in operations management. *Decision Sciences*, 29(4), 1035-1046.

Wheel Wright, S. C. (1984). Manufacturing strategy: defining the missing link. *Strategic Management Journal*, 5(1), 77-91.

White, G. P. (1996). A meta-analysis model of manufacturing capabilities. *Journal of Operations Management*, 14(4), 315-331.

Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.

Williamson, O. E. (2008). Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 44(2), 5-16.

Yuan, Y., Chu, Z., Lai, F., & Wu, H. (2020). The impact of transaction attributes on logistics outsourcing success: A moderated mediation model. *International Journal of Production Economics*, 219, 54-65.

Yildiz, S., & Demirel, Z. H. (2014). The benefits, risks and effects on performance of the outsourcing: A comparative study of seasonal and permanent hotels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 514-521.

Zhang, Q., Vonderembse, M. A., & Lim, J. S. (2003). Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 21(2), 173-191.

Capítulo 2

El impacto de la cultura organizativa en la externalización hotelera y el desempeño sostenible

Resumen

El concepto de la cultura organizativa ha ocupado un puesto importante en los últimos años tanto a nivel teórico como práctico, ya que esta cultura afecta de manera significativa en el desempeño organizativo y en las estrategias adoptadas por los hoteles. Por tanto, se considera uno de los factores fundamentales que determinan las tendencias de los hoteles hacia la externalización y el desempeño sostenible. Este estudio, tiene como objetivo analizar el impacto de la cultura organizativa en el nivel de externalización y el desempeño sostenible. Para ello se usará el modelo de valores competitivos (CVF) donde se divide la cultura organizativa en 4 tipos: la cultura jerárquica, de grupo, racional y de desarrollo. Un cuestionario personal ha sido realizado a los directivos o gerentes de 114 hoteles situados en dos ciudades egipcias: Hurgada y Sharm El Sheikh. Los resultados del modelo estructurado sugieren el impacto negativo de la cultura jerárquica y de desarrollo en el nivel de externalización. Los resultados demuestran una influencia positiva de los 4 tipos de la cultura organizativa en el desempeño sostenible lo que sugiere un gran interés de estos hoteles por la sostenibilidad y el medio ambiente. Los hallazgos muestran una relación negativa entre el nivel de externalización y el desempeño sostenible. Por último, el estudio presenta implicaciones académicas y prácticas, así como recomendaciones para futuras investigaciones.

Palabras claves.: Cultura organizativa, modelo de valores competitivos, externalización, desempeño sostenible.

Introducción

Con la evolución de la demanda de los clientes y el aumento en el nivel de la competencia, las empresas han empezado a buscar nuevas formas y estrategias para incrementar la competitividad con el fin de mejorar las capacidades que tienen y crear valores añadidos a sus productos y servicios. Una de las estrategias adoptadas por las organizaciones es la estrategia de externalización. El sector hotelero es uno de los sectores que se caracterizan

por tener diversas actividades externalizadas dada la complejidad de desarrollarlas todas con un alto de nivel de calidad y de eficacia (Lamminmaki, 2011).

Los hoteles empezaron a adoptar estas estrategias para externalizar sus actividades secundarias y centrarse en sus competencias y capacidades básicas (McIvor, 2005), y enfrentarse a la globalización y al entorno competitivo (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005). De acuerdo con Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina (2005) los hoteles externalizan algunas actividades, tales como actividades de ocio, servicio de jardinería, lavandería, seguridad y vigilancia, sistema de información y limpieza. Además, son externalizadas otras actividades como las relaciones públicas, animación y centros de negocio (Bolat y Yilmaz, 2009), servicio de transporte y la formación del personal (Hiamey y Amenumey, 2013). La externalización es una decisión de tipo estructural del hotel.

La externalización hotelera se puede definir como una estrategia de gestión en la que hotel contrata a un proveedor externo a través de formar alianzas estrategias para que este proveedor realice ciertas actividades en el hotel con el fin de reducir costes y riesgos, y mejorar la eficacia (Lam y Han, 2005). Según Dorasamy *et al*. (2010) existen varios factores que influyen en la adopción de la externalización, tales como los costes, los recursos y capacidades del proveedor, los riesgos y la cultura del hotel.

La cultura organizativa se ha convertido en uno de los factores más importantes que se debe tener en cuenta en la planificación y utilización de las estrategias de la externalización (Espino-Rodríguez y Gil-Padilla, 2005). Esta estrategia se desarrolla según los valores y creencias del hotel, es decir, la cultura organizativa. A lo largo de la literatura no ha habido una definición común del concepto de la cultura organizativa, sino varias definiciones según el enfoque del estudio. En esta investigación se usa una definición genérica. Se puede definir a la cultura como el patrón de valores y creencias compartidos por los miembros en una organización (Sigler y Pearson, 2000).

La cultura organizativa es un factor valioso en las políticas del hotel y juega un papel importante en los comportamientos de los empleados y el resultado organizativo. Además, es importante conocer el rol que desempeña la cultura en la externalización. A veces la externalización obliga a los hoteles a cambiar algunos valores y creencias para que acepten

a los proveedores externos (Hemmington y King, 2000). Este cambio cultural puede implicar al hotel cambios en sus políticas y sus objetivos. Por lo tanto, los suministradores deben comprender y adaptarse a la cultura organizativa del hotel para crear un ambiente adecuado dentro del hotel y conseguir los beneficios de la externalización y los objetivos del hotel (Espino-Rodríguez y Gil-Padilla, 2005). En caso contrario, esto podría conducir a una desintegración cultural entre la organización y las empresas de externalización (Kshetri,2007).

La cultura organizativa influye en las actividades y los comportamientos del personal de las empresas de externalización para lograr sus objetivos (Çiçek y Özer, 2011). La cultura puede tener un efecto importante en el desempeño organizativo como la sostenibilidad y la estrategia de externalización. Estos aspectos no han sido estudiados en la literatura académica hasta el momento.

El sector turístico está viviendo actualmente un nuevo entorno en el cual los clientes son cada vez más exigentes en conocer las condiciones de los productos y servicios que están utilizando. Además, quieren productos y servicios producidos de manera sostenible y respetando al medio ambiente (Collins *et al*., 2007). Por lo cual, los hoteles deben adaptarse a esta nueva realidad a través de buscar nuevas estrategias que ponen el factor de la sostenibilidad como base principal (Jones *et al*., 2016). En este sentido, es importante conocer si la externalización influye en el desempeño sostenible de un hotel. Tampoco este aspecto ha sido considerado en investigaciones previas.

En este sentido, los hoteles deben adoptar las estrategias de la sostenibilidad no sólo para satisfacer las necesidades de sus clientes sino al mismo tiempo para el cumplimiento de las expectativas de otras partes interesadas, tales como personas, socios y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (Dunphy *et al*., 2003; Freeman, 2004). Por tanto, los hoteles deben comprender las necesidades de sus clientes y estas expectativas para diseñar estrategias de externalización que permitan una mayor sostenibilidad.

En realidad, bastantes empresas han introducidos o cambiado sus políticas, procesos, productos o servicios para mejorar sus relaciones con el medio ambiente y ser más sostenibles (Crane, 2000). Sin embargo, varios investigadores sugieren que estos cambios

son superficiales e insuficientes y deben realizar cambios significativos en la cultura organizativa de la empresa (Welford, 1995; Post y Altman, 1994). Para Ibarra-Michel *et al.* (2019) la sostenibilidad se considera como un tipo particular de cultura organizativa. Los cambios culturales producidos por la adopción de las estrategias de sostenibilidad se representan en la aceptación de ciertos valores y creencias nuevas que respeten el medio ambiente y se interesen por los temas sociales y éticos. En este sentido, varios investigadores sugieren que el desempeño sostenible no es sólo un asunto humanista, ético y de conciencia, sino que tiene efectos económicos para la empresa tales como mejorar su desempeño organizativo y aumentar su competitividad (Willard, 2002; Esty y Winston, 2006; Haanaes *et al.*, 2013; Schaltegger *et al.*, 2016).

Mediante la revisión de la literatura existente se observa que no hay estudios a nivel mundial que analizan el impacto de la cultura organizativa en la externalización y en el desempeño sostenible. Partiendo de lo anterior, el presente estudio tiene como objetivo cubrir este vacío en la literatura académica y aportar algunas implicaciones tanto teóricas como prácticas a la literatura en general y al sector hotelero egipcio en particular.

El objetivo general de este estudio es proporcionar un modelo estructural que analiza el impacto de la cultura organizativa en el nivel de la externalización y en el desempeño sostenible. Para conseguir este objetivo, se ha basado el marco de los valores competitivos de la cultura organizativa (CVF) (Quinn, 1988). La elección del marco CVF se debe a que es validado en trabajos anteriores y en investigaciones relacionadas con la cultura organizativa, la dirección de operaciones y la sostenibilidad (Prajogo y McDermott, 2005; Linnenluecke y Griffiths, 2010; Gelhard y Von Delft, 2016; Ibarra-Michel *et al.*, 2019).

Marco conceptual

Cultura organizativa

Al final de la década de los sesenta y principios de los setenta, hubo una gran discusión sobre las teorías organizativas para conseguir la mejor manera de administrar las organizaciones. Según Sousa y Voss (2008), la efectividad organizativa estaba dependiente

de varios factores: el tamaño de la organización, la estructura y la edad. En los años ochenta, se añadió el factor relacionado con la cultura (Child, 1981).

En este contexto, apareció el concepto de la cultura organizativa. La primera aparición de este término en la literatura fue un artículo realizado por Pettigrew (1979). A partir de entonces se empezó a mencionar la cultura progresivamente en el campo de las organizaciones (Cadden *et al*., 2013). A lo largo del tiempo, la cultura organizativa ha sido objeto de un considerable debate académico y un factor teórico importante en la teoría de la organización (Denison y Mishra, 1995; Peterson, 2010). Sin embargo, todavía no hemos tenido una definición consistente y común de la cultura organizativa en la literatura existente (Detert *et al*., 2000, Wu *et al*., 2011). Esta gran variedad de definiciones se debe a las perspectivas de los investigadores, los temas que se tratan o los diferentes conjuntos de valores (Scott *et al*., 2003). La mayoría de estas definiciones de la cultura organizativa destacan los valores compartidos dentro de una organización.

La cultura es una variable explicativa que distingue una organización de otra (Sathe, 1985; Schein, 1984). Mientras que el enfoque de Deal y Kennedy (1999) se centra en los valores propuestos y definieron la cultura como los principios y valores publicados que los miembros de la organización pretenden lograr, como calidad de producto o liderazgo de precios. Por su parte Schein (2004), la define como "*un patrón de las asunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo con el fin de enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna que ha considerado valido y suficiente para ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas*" (p.17). Barney en su estudio (1986) la definió "*un conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones y símbolos que definen la forma en que una organización lleva a cabo sus negocios*" (p.656). Por último, las definiciones de O'Reilly (1989) y Chatman y Jehn (1994) indican que la cultura organizativa es un conjunto de valores ampliamente compartidos y fuertemente sostenidos.

Schein (2004) propuso un marco de tres niveles en la cultura que se interrelacionan y conforman los valores y supuestos básicas de la cultura organizativa. Los tres niveles son: el nivel “producciones” que representa las creencias que tienen las personas hacia el

comportamiento humano y la realidad; el nivel "valores" que representa la manera en que las personas deben relacionarse y el por qué se comportan de la manera en que lo hacen; y el tercer nivel "presunciones subyacentes básicas" representa las reacciones culturales más visibles tales como expresan los individuos sus acontecimientos y solucionan sus problemas.

Estos tres niveles nos han ayudado a tener una descripción cualitativa de la cultura organizativa. Desde el punto de vista cuantitativo la cultura organizativa basada en el nivel de los valores tiene diferentes tipologías. En la tabla 1 se observan las principales tipologías de cultura propuestas en la literatura.

Tabla1. Comparación de las diferentes tipologías de la cultura organizativa

Quinn y Spreitzer	**Denison y mishra**	**Ogbonna y Harris**	**Xenikou y Simosi**	**Cameron y Quinn**
1991	**1995**	**2000**	**2006**	**2011**
Tipología de cultura	**Tipología de cultura**	**Tipología de cultura**	**Tipología de cultura**	**Tipología de cultura**
Jerárquica	Consistencia	Burocrática	----------	Jerárquica
Grupo	Involucramiento	Comunitaria	Humanística	Clan
Desarrollo	Adaptabilidad	Innovadora	Adaptativa	Adhocracia
Racional	Misión	Competitiva	De Logro	Mercado

Fuente: Elaboración propia a partir de Shao *et al* (2012).

Para evaluar empíricamente la cultura organizativa, usamos el marco de valores competitivos (CVF) de Quinn y Spreitzer (1991). Este modelo se considera el más utilizado en los estudios empíricos (Leisen *et al.*, 2002; Prajogo y McDermott, 2005; Gregory *et al.*, 2009), ya que cuenta con una sólida base teórica (Zu *et al.*, 2010) y tiene instrumentos de mediciones cortas y válidas para la cultura organizativa (Yeung *et al.*, 1991; Naor *et al.*, 2008). El CVF explora los supuestos básicos y las estructuras profundas de la cultura organizativa relacionada con el cumplimiento de las normas, los motivos, el liderazgo, los procesos de la toma de decisiones, la efectividad, los valores y las formas organizativas en la empresa (Quinn y Kimberly, 1984).

El CVF se basa en dos dimensiones (control-flexibilidad e interno-externo) (Quinn, 1988; Quinn y Kimberly, 1984; Dension y Spreitzer, 1991) para reflejar diferentes orientaciones

de valores (McDermott y Stock, 1999). La dimensión control-flexibilidad (eje vertical) se refiere a en qué medida una organización puede centrarse en la estabilidad frente al cambio. El enfoque de la flexibilidad refleja la disponibilidad de la organización hacia la espontaneidad y estimulación, mientras que el enfoque del control indica la capacidad de la empresa de mantener todo estable y controlado. La dimensión interno-externo (eje horizontal) indica la orientación de la organización a su entorno interno frente al externo. El enfoque interno refleja el poder de la organización en mantenerse y mejorar sus capacidades existentes; en cambio el externo se refiere a la organización hace hincapié en la competencia, la adaptación e interactuación con el entorno (Quinn y McGrath, 1985; Dension y Spreitzer, 1991; Yeung *et al.*, 1991; McDermott y Stock, 1999) (Veáse figura 1).

Basado en el CVF, Quinn y Spreitzer (1991) dividió la cultura organizativa en 4 tipos: cultura jerárquica, cultura de grupo, cultura de desarrollo y cultura racional. La cultura jerárquica está enfocada hacia la estabilidad y la organización interna enfatizando la centralización y las regulaciones con reglas y el desarrollo de rutinas. La cultura de grupo está enfocada en la flexibilidad y en el enfoque interno poniendo el énfasis en las relaciones humanas, la cohesión y la participación de los miembros. La cultura de desarrollo enfatiza la flexibilidad y el posicionamiento externo a través del crecimiento, la adquisición de recursos, la creatividad y la adaptación al entorno externo. La cultura racional está centrada en el entorno externo haciendo hincapié en el control mediante el fomento de la competencia y el logro de objetivos bien definidos (Denison y Spreitzer, 1991; McDermott y Stock, 1999). Las organizaciones rara vez reflejan un tipo de cultura, más bien tendrán una combinación de diferentes tipos de cultura, aunque una puede dominar sobre la otra (Zu *et al.*, 2010). Un número de estudios empíricos han adoptado la CVF para explorar el efecto de la cultura organizativa sobre varias prácticas de dirección de operaciones tales como la tecnología, rendimiento, gestión de la calidad y prácticas seis sigmas (McDermott y Stock, 1999; Prajogo y McDermott, 2005; Zu *et al.*, 2010).

Figura 1. El marco de valores competitivos de la cultura organizacional

Flexibilidad y espontaneidad

Enfoque interno e integración

Cultura de grupo Participación Trabajo en equipo Líder de tipo facilitador Personas, compromiso	*Cultura de desarrollo* Creatividad Flexibilidad Líder de tipo emprendedor Innovación, Recursos.
Centralización Orden Control Líder de tipo administrador Reglas *Cultura jerárquica*	Eficiencia Enfoque de tarea Líder de tipo logro Orientación a objetivos, competencia *Cultura racional*

Enfoque externo y competitividad

Control y Estabilidad

Fuente: Adaptado de Quinn y Spreitzer (1991) y Zu *et al.* (2010)

La externalización y la cultura organizativa

La cultura organizativa es el factor que determina las políticas y los valores compartidos dentro de un hotel. En cambio, la externalización se ha convertido en una estrategia frecuente en el sector hotelero. Cuando se toma la decisión de externalizar, los hoteles deben considerar el posible impacto de la misma en su cultura organizativa ya que en algunas ocasiones quedan obligados a cambiar sus normas y valores, creando una cultura colaborativa que acepte a los empleados externos.

Esta cultura colaborativa debe apoyar algunos valores tales como la confianza y el compromiso que se consideran factores importantes para mantener y desarrollar las asociaciones entre las empresas (Zabkar y Brencic (2004). De acuerdo con Lamminmaki (2011) y Domberger (1998), la ausencia de confianza y cooperación ínter-organizativa pudiera ser un obstáculo para el éxito de la externalización. En cambio, la ausencia de confianza y cooperación interpersonal entre el personal interno y subcontratado pudiera influir negativamente sobre los huéspedes del hotel (Rao, 2015). Además, la cultura de transparencia es una de las bases de las relaciones entre los hoteles y las empresas de la externalización para evitar algunos costes ocultos de la externalización que se considera como un riesgo (Hendry, 1995).

La cultura organizativa existente puede verse perturbada cuando un empleado de las empresas de externalización ingresa al hotel (Hemmington y King, 2000). Lo que afectará en la colaboración entre el hotel y los empleados externos, en especial, cuando las culturas respectivas no sean compatibles para lograr sus objetivos (Goolsby, 2001). Estos choques culturales pueden ser un factor fundamental para el fracaso de la externalización. Lam y Han (2005) sugieren que la incompatibilidad de las culturas corporativas entre los hoteles y los proveedores externos fueron un gran obstáculo para la adopción de una estrategia de externalización exitosa. De acuerdo con Mclvor (2005) el uso de las estrategias de la externalización debe implementarse según la cultura organizativa de la empresa, es decir, dentro de sus valores y creencias.

Varios son los estudios de la externalización que han señalado que la cultura organizativa puede ser determinante a la hora de externalizar (Hemmington y King, 2000; Zabkar y Brencic, 2004; Espino-Rodríguez y Gil-Padilla, 2005; Lam y Han, 2005; Kshetri, 2007; Zoghbi y Ting-Ding, 2016). Sin embargo, existe un vacío en la literatura sobre si determinadas culturas organizativas frente a otras pudieran acoger y adaptar las estrategias de la externalización y cuál es la cultura organizativa más apropiada para la externalización. En este contexto, en este estudio se analiza el efecto de cada uno de los 4 tipos de cultura organizativa (jerárquica, de grupo, racional y de desarrollo) en el nivel de la externalización en el sector hotelero.

El desempeño sostenible y la cultura organizativa

Actualmente la sostenibilidad se ha convertido en un tema relevante en todos los sectores, aunque especialmente en el sector turístico ya que las empresas turísticas han potenciado la responsabilidad social, la preocupación ecológica y la actitud hacia la sostenibilidad como factores determinantes de la competitividad y el resultado organizativo (Porter y Derry, 2012).

En la revisión de la literatura, se observó que pocas son las investigaciones que abordan la relación entre la cultura organizativa y el desempeño sostenible en el sector hotelero (Abett *et al.*, 2010; Linnenluecke y Griffiths, 2010; Sugita y Takahashi, 2015; Gelhard y Von Delft, 2016; Ibarra-Michel *et al*., 2019). Por tanto, en este estudio se analiza esta relación a

través del marco CVF examinando el impacto de cada tipo de la cultura organizativa (jerárquica, de grupo, racional y de desarrollo) en el desempeño sostenible.

Para Gualandris *et al.* (2014) el desempeño sostenible se refiere al *performance* alcanzado por la empresa desde un punto de vista social y del entorno. En este sentido, varios investigadores han clasificado el desempeño sostenible como un concepto más complejo que el resultado económico tradicional por más de una razón: primero, el desempeño sostenible incluye dos dimensiones más que el desempeño económico tradicional: el desempeño ambiental y social (Epstein y Roy, 2003); segundo, no centra solo en las expectativas de los clientes, sino también en las expectativas de otras partes interesadas, tales como personas, socios, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (Freeman, 2004); y tercero, necesita de transparencia de información de estas partes interesadas (Amaeshi *et al.*, 2008).

En el contexto del sector hotelero, por las exigencias continuas de los clientes para cuidar el medio ambiente, los hoteles han sido obligados a buscar y adoptar nuevas estrategias que respetan al medio ambiente teniendo en cuenta el factor de la sostenibilidad (Doody, 2010; Jones *et al.*, 2016). El desempeño sostenible no es una tarea fácil porque implica hacer cambios en los procesos y las operaciones diarias, así como tener un enfoque más centrado en el medio ambiente y los temas socioeconómicos (Khairat y Maher, 2012). Estos aspectos hacia la sostenibilidad han avanzado mucho en los hoteles, pero todavía queda mucho por hacer. De acuerdo con Jones *et al*. (2016) algunos hoteles están adoptando estas estrategias por la publicidad y la reducción de costes. Esto indica que los objetivos pueden estar más relacionados con el desempeño económico y no con el desempeño social y ambiental (Bansal, 2002).

Para Bohdanowicz *et al.* (2005), el desempeño sostenible no ha sido sólo una tendencia moral y ética, sino una estrategia que da valor añadido, ya que mejora la calidad de los procesos y servicios, aumenta la competitividad, mejora el desempeño del hotel y da una presentación positiva a los clientes.

De acuerdo con Morelli (2011), el desempeño sostenible dentro de una organización se considera como un tipo nuevo de la cultura organizativa, ya que obliga a la organización a

cambiar ciertos valores y comportamientos para ser más adecuada al respeto y cuidado del medio ambiente, la justicia social y económica (Tibbs, 2011). Este cambio cultural tiene que ser profundo y significativo (Welford, 1995), es decir, cambio en las creencias y en los valores de los empleados. En este contexto, varios estudios (Cameron *et al.*, 1993; Jarnagin y Slocum, 2007) sugieren que el éxito o el fracaso del desempeño sostenible depende de la cultura organizativa, ya que algunas organizaciones hacen cambios en sus estrategias y políticas hacia la sostenibilidad, pero el fracaso ocurre por no tener una cultura adecuada. Esto significa que los cambios en la cultura son superficiales e insuficientes lo que le es difícil que se produzcan mejoras en la sostenibilidad.

Planteamiento de las hipótesis de la investigación

Cultura jerárquica y externalización

La cultura jerárquica es un tipo de cultura que está basada en reglas para mantener la estabilidad y el control dentro de la organización. Esto ayuda a establecer un entorno organizativo estricto y formal en el que todos los compartimientos de los empleados están controlados por las normas y los procedimientos que rigen en la empresa (Cameron y Quinn, 2006).

Además, la cultura jerárquica determina los procesos y rutinas operativas, y especifica las estructuras de autoridad para la toma de decisiones. En este sentido, los empleados no pueden tomar decisiones sin consultarlas primero con sus supervisores para aprobarlas. Así, en un hotel que tiene una sólida cultura jerárquica, las decisiones se toman desde arriba hacia abajo.

Para Braunscheidel *et al.* (2010) y Ruppel y Harrington (2001) la cultura jerárquica tiene un inconveniente referido a que los empleados están acostumbrados solamente a seguir las reglas puestas en la empresa. Por ello, pueden ser reacios a adaptarse a los cambios que pueden ocasionar la externalización, especialmente en el caso de que los empleados sean transferidos a la empresa suministradora del servicio. Por tanto, la cultura jerárquica puede afectar negativamente a la externalización, ya que en esta cultura no hay estímulo para participar en ofrecer soluciones a los problemas o actuar de manera más flexible. La estrategia de externalización supone delegar en suministradores externos el desarrollo de

actividades por lo que los hoteles pueden perder el control de tales actividades donde es posible un incremento en la dependencia del hotel (Espino Rodríguez y Ramírez-Fierro, 2018a). La externalización supone dejar las actividades en manos de proveedores externos, lo que supone que algunas reglas son impuestas por los suministradores. Además de que puede existir miedo por parte de los directivos de que los suministradores no cumplan con la calidad y/o cantidad comprometida (Quinn y Hilmer, 1994), lo que puede generar una inestabilidad, un aspecto que va en contra de tipo de cultura. Por lo tanto, esta cultura basada en la centralización y la regulación dificulta el uso de las estrategias de la externalización de manera exitosa. Por tanto, se propone la siguiente la hipótesis siguiente:

Hipótesis 1a
La cultura jerárquica influye negativamente en el nivel de la externalización

Cultura jerárquica y desempeño sostenible

En cuanto a la sostenibilidad, de acuerdo con Cameron y Quinn (2006) y Griffiths y Petrick (2001) indican que esta cultura tiene un enfoque interno centrada más en los resultados económicos y el control de los procesos que en las preocupaciones por el medio ambiente externo de la organización y los desempeños ambientales y sociales. Por tanto, esta cultura basada en la formalización restringe la implementación y la comprensión de la sostenibilidad (Ramus, 2005). En este sentido, esta sostenibilidad económica basada en reducir los costes y maximizar las ganancias no es suficiente para lograr el desempeño sostenible y preocuparse por los sistemas ambientales y sociales (Aragón-Correa y Sharma, 2003).

Por otra parte, según Senge *et al.* (2001) las empresas orientadas sólo a los resultados económicos podrían perder las innovaciones y las oportunidades comerciales que proporciona la sostenibilidad. De acuerdo con Dunphy *et al*. (2003) es un poco difícil que la adopción de productos, servicios, estrategias innovadoras, tal como el desempeño sostenible se lleve a cabo sin espacios de aprendizaje y flexibilidad dentro de una organización, algo que no está presente en la cultura jerárquica. En este sentido, esta cultura de la centralización y la regulación limita en gran medida el desempeño sostenible (Griffiths y Petrick, 2001).

Por tanto, los hoteles que enfatizan la cultura jerárquica y al mismo tiempo buscan la implantación de las estrategias de la sostenibilidad podrían tener un fuerte choque y tensión cultural, ya que su cultura existente se basa en el control y la estabilidad, y el desempeño sostenible necesita la flexibilidad y exploración (Senge *et al.*, 2001; Ibarra-Michel *et al.*, 2019). Por tanto, se propone la hipótesis siguiente:

Hipótesis 1b
La cultura jerárquica influye negativamente en el desempeño sostenible

Cultura de grupo y externalización

La cultura de grupo es una de las culturas que se caracteriza por la participación de los miembros de la organización, el trabajo en equipo y el aumento del nivel de conocimiento de los empleados (Cameron y Quinn, 2006). Además, las estrategias de esta cultura enfatizan las relaciones humanas dentro de la empresa a través de fortalecer la confianza mutua entre los empleados o los empleados con la empresa, compartir información y conocimiento e intercambiar experiencias (Zhao *et al.*, 2011). Esto permite reducir los conflictos dentro la organización, mejorando la calidad de los servicios y consiguiendo los objetivos de la empresa.

A pesar de estas ventajas de la cultura de grupo, los empleados de los proveedores externos podrían perturbar esta cultura en especial cuando no haya colaboración entre los empleados internos y externos por la competencia que pudiera existir entre ellos (Hemmington y King, 2000). En este sentido, al comenzar los rumores de hacer acuerdos con las empresas de externalización, los gerentes pueden esperar que los empleados con talento podrían empezar a buscar trabajos y otros podrían sufrir ansiedad y perder su producción (Belcourt, 2006). Por tanto, para algunos empleados, la externalización se considera como una posibilidad de perder su empleo (Adler, 2003). Los resultados del estudio de Elmuti *et al.* (2010) indican la influencia negativa de las estrategias de la externalización en la calidad de la vida laboral.

Algunos autores (Domberger, 1998; Kakabadse y Kakabadse, 2000; Belcourt, 2006; Geishecker, 2008; Lamminmaki, 2011) sugieren que la externalización afecta negativamente a los empleados internos de la organización, ya que éstos sienten inseguridad porque tienen miedo a perder sus empleos porque es posible que los directivos

piensen que los proveedores externos son más competentes y eficientes. El rendimiento de los empleados podría bajar y algunos de ellos pueden sufrir desmotivación. Desde la perspectiva de la cultura grupal es probable que no sientan a los proveedores miembros del grupo por lo que se puede carecer del espíritu de cooperación y colaboración con los proveedores externos ocultando información que puede tener consecuencias de no aprovechar todos los beneficios de la externalización. Kakabadse y Kakabadse (2000) y Lamminmaki (2011) sugieren que cuando se externaliza los empleados internos pudieran ser incapaces de establecer lazos con los empleados externos. Basado en los razonamientos anteriores se propone la hipótesis siguiente:

Hipótesis 2a
La cultura de grupo influye negativamente en el nivel de la externalización.

Cultura de grupo y desempeño sostenible

Las organizaciones que están orientados a este enfoque de cultura prestan mucha atención a la formación de los empleados, el aprendizaje y el desarrollo interno de las habilidades y capacidades del personal hacia el desempeño operativo y sostenible (Dunphy *et al*., 2003). Esto sugiere que estos empleados o directivos mostrarían una tendencia fuerte hacia los intereses no económicos, tales como las relaciones humanas, el bienestar humano y el desempeño ambiental y social (Daily y Huang, 2001). Por tanto, esta cultura enfatizaría la participación de los individuos en su entorno y el aumento del conocimiento humano sobre su trabajo y su ambiente. Estos son los pilares básicos para crear una cultura orientada a la sostenibilidad (Dunphy *et al*., 2003). Por estas razones se propone la hipótesis siguiente:

Hipótesis 2b
La cultura de grupo influye positivamente en el desempeño sostenible

Cultura racional y externalización

La cultura racional, que tiene un enfoque externo, está orientada a la planificación, el uso eficiente de los recursos y la competitividad, así como lograr los objetivos definidos de la organización y al mismo tiempo enfatiza el control y la estabilidad (Scott, 2003). Por tanto, las organizaciones que enfatizan este tipo de cultura son muy exigentes para conseguir la competitividad y la ventaja competitiva desarrollando objetivos y estrategias claras que contribuyen a incrementar la productividad y la rentabilidad (Denison y Spreitzer, 1991).

Además, la cultura racional se caracteriza por el uso de incentivos como herramienta para motivar a los empleados a realizar las tareas con el mejor desempeño posible y mejorar sus rendimientos.

En este contexto, los hoteles que están orientados a la cultura racional buscan la cooperación y la integración con sus clientes y proveedores para ser más competitivos. Este tipo de cultura facilita una estrecha relación con los clientes y proveedores externos. Los suministradores externos tratan de satisfacer las necesidades de sus clientes y permitirán a la organización conseguir mejores resultados, crear ventajas competitivas y mejorar la eficiencia operativa y la productividad (Lambert y Cooper, 2000; Bowersox *et al.*, 2003; Wong y Boon-itt, 2008). Por tanto, una cultura racional en el que los objetivos de la organización son predeterminados y claros, los suministradores externos con unas capacidades superiores que el cliente (*e.g.*, hotel) pueden realizar determinadas actividades de manera eficiente según los objetivos y planes estratégicos de la empresa (Denison y Spreitzer, 1991; Wong y Boon-itt, 2008). Las decisiones de externalización de tipo estratégico son racionales, donde se analiza la toma de decisiones de una forma racional implicando a toda la organización y planificando los servicios a externalizar (McIvor, 2005). Este tipo de cultura puede favorecer este tipo de externalización más estratégica centrada en externalizar las actividades que no son básicas para el hotel con el fin de mejorar la productividad y la rentabilidad. Por tanto, se propone la hipótesis siguiente:

Hipótesis 3a
La cultura racional influye positivamente en el nivel de la externalización.

Cultura racional y desempeño sostenible

En cuanto a la sostenibilidad, este tipo de cultura se caracteriza por la búsqueda permanente de la eficiencia de los recursos utilizados, la planificación y la adaptación de las estrategias organizativas hacia la sostenibilidad. El desempeño sostenible juega un papel importante en mejorar la calidad en todos los procesos y productos, lo que ayuda a las organizaciones a ser más competitivas y eficientes, y presentar una visión positiva a sus clientes actuales y futuros (Dunphy *et al.*, 2003). Esta eficiencia no debe centrarse solo en reducir los costes y simplificar los productos, sino también en el medio ambiente y la sociedad. La eficiencia basada en los resultados económicos no es suficiente para conseguir el desempeño

sostenible y además solo proporciona al hotel una ventaja competitiva a corto plazo y fácil de copiar por parte de los competidores (Linnenluecke y Griffiths, 2010). En cambio, este nuevo enfoque de eficiencia basada en el desempeño sostenible ofrece a los hoteles ventajas reales a largo plazo, reducir los costes y los impactos ecológicos, mejorar su reputación y aumentar los resultados organizativos. Estos ahorros de costes pueden ser aprovechados para hacer otras tareas, tales como la formación de los empleados sobre el desempeño sostenible, la innovación en otras áreas, etc. Por tanto, los objetivos de la cultura racional pueden ser compatibles con un mejor desempeño sostenible. Por estas razones, se propone la hipótesis siguiente:

Hipótesis 3b
La cultura racional influye positivamente en el desempeño sostenible

Cultura de desarrollo y externalización

La cultura de desarrollo enfatiza la importancia del entorno externo para la flexibilidad la estructura, el aprendizaje y los cambios de la vida de la empresa (Scott, 2003). Esta cultura está orientada a lograr objetivos a largo plazo a través de usar estrategias como la innovación, la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos mercados y retos. La cultura de desarrollo enfatiza la calidad, el compromiso de los empleados, el reconocimiento del ambiente social y la integración externa tantos clientes como de otras partes interesadas (Barley y Kunda, 1992). Estas estrategias permiten a las empresas ser más flexibles, dinámicas y adaptarse rápidamente a los cambios de la demanda y las necesidades de los clientes.

Por tanto, la participación de los proveedores externos y las funciones de las organizaciones externas son cada vez más imprescindibles en los hoteles porque no pueden desarrollar todas sus capacidades internamente (Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro, 2018a). Los proveedores externos proporcionan a las empresas información fiable de los productos, los mercados, los recursos y las tecnologías necesarias para desarrollar sus actividades, así como las mejores capacidades y habilidades (Kaynak y Hartley, 2008). Las alianzas estratégicas y los acuerdos con los suministradores permiten a las organizaciones obtener las capacidades especializadas y optimizar sus posibilidades de mejorar la calidad de sus servicios, lograr ventajas competitivas y enfrentarse a nuevos desafíos (Holcomb y Hitt,

2007). Estos acuerdos con los suministradores se realizan por parte de los hoteles para la adquisición de nuevos recursos lo que favorece una mayor flexibilidad en la gestión del proceso productivo de un hotel. La flexibilidad y la adquisición de recursos son aspectos claves de la cultura de desarrollo. La externalización supone adquisición de recursos y relaciones estrechas con los suministradores externos lo que facilita la adaptación al entorno que necesita la cultura de desarrollo (Quinn y Spreiter, 1991; McDermott y Stock, 1999). Por esta razón, se plantea la hipótesis siguiente:

Hipótesis 4a
La cultura de desarrollo influye positivamente en el nivel de la externalización

Cultura de desarrollo y desempeño sostenible

La cultura de desarrollo se puede clasificar como una cultura abierta, lo que significa que puede enfatizar la innovación y la flexibilidad para lograr el éxito del desempeño sostenible (ambiental y social). Con respecto al desempeño ambiental, las empresas que siguen una fuerte orientación hacia la cultura de desarrollo se sienten que no están separadas de su entorno ambiental mostrando una preocupación por los temas ambientales (Sharma, 2003). Estos hoteles tienen un verdadero reto en dedicar sus recursos y procesos a estrategias y comportamientos que respetan el medio ambiente. En cuanto al desempeño social, estos hoteles intentan actuar de manera proactiva con el ambiente que los rodea tales como las partes interesadas y las comunidades. Por tanto, muestran mucho interés por los temas sociales como el bienestar de la comunidad, las necesidades de las partes interesadas y las preocupaciones de las minorías (Carroll, 1999). Así, las organizaciones que están orientadas a dicha cultura son conscientes del medio ambiente externo que los rodea y los temas socioeconómicos (Linnenluecke y Griffiths, 2010). En este contexto, los resultados del trabajo de Sugita y Takahashi (2015) realizado a 109 empresas japonesas demuestran que las empresas que enfatizan la cultura de desarrollo son aquellas que tienen más éxito en las estrategias de la sostenibilidad. Por esta razón, se fórmula la hipótesis siguiente:

Hipótesis 4b
La cultura de desarrollo influye positivamente en el desempeño sostenible

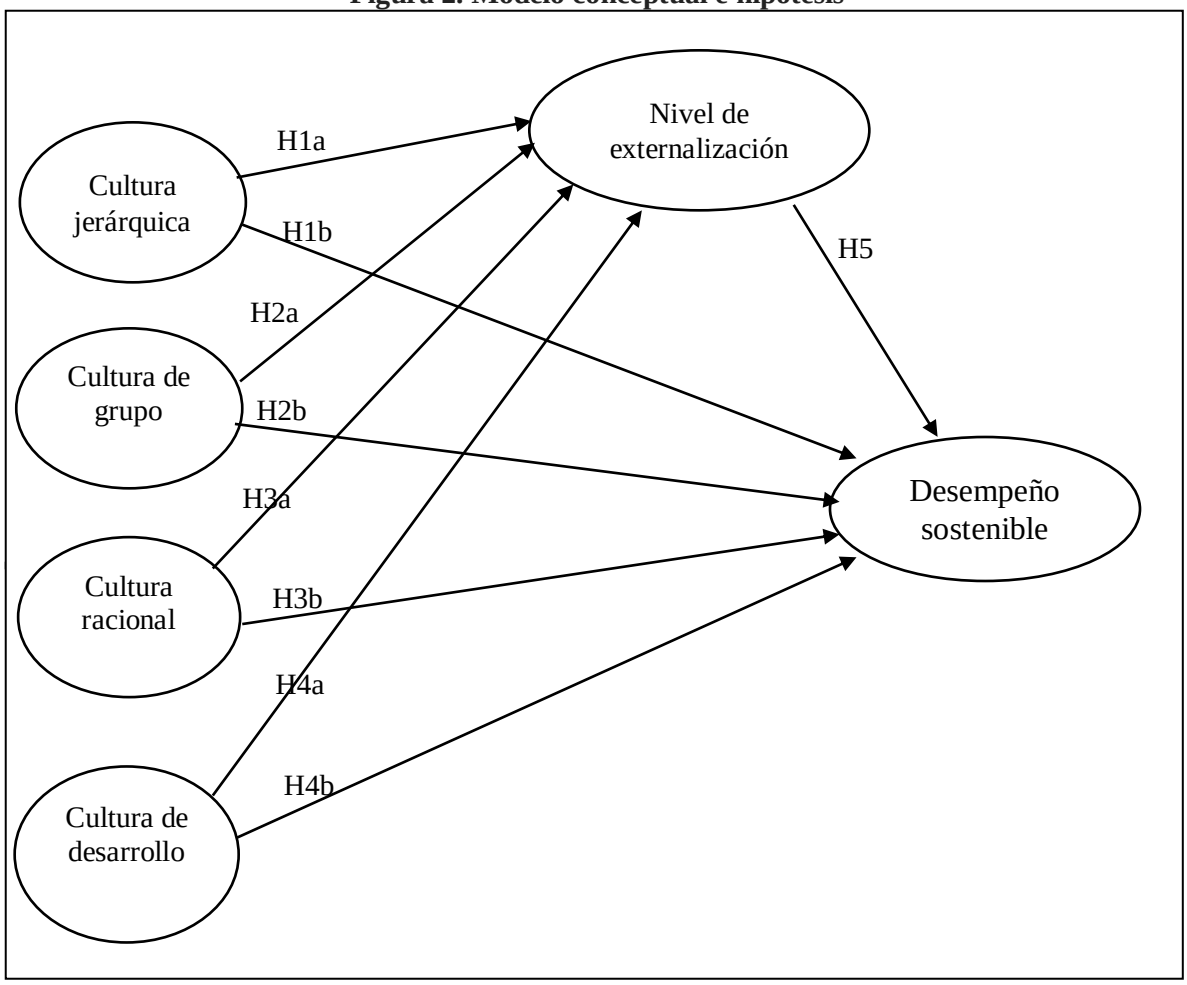
La externalización y el desempeño sostenible

De acuerdo con Hart y Dowell (2011) la incorporación de las empresas externas en las actividades operativas permite a la organización tener más acceso a la voz del ambiente externo y buscar más estrategias orientadas a la sostenibilidad. De esta manera se mejora los recursos internos de conocimiento de la organización y disminuye las incertidumbres tecnológicas y de marketing que surgen de dichas estrategias (Pujari, 2006). Un incremento de externalización permite a los hoteles centrarse en sus competencias básicas, obtener costes más bajos e incrementar la productividad, permitiendo al negocio centrarse en aspectos relacionados con la mejora de la sostenibilidad, teniendo una mejor respuesta a los aspectos relacionados con la responsabilidad social y la preocupación ecológica. La externalización podría mejorar no sólo aspectos relacionados con el desempeño financiero sino también se podría obtener una mejora desde el punto de vista social y del entorno, mejorando las expectativas de las partes interesadas. Las compañías pueden convertirse en más sostenibles a largo plazo y muchos más eficientes desde un punto de vista global (Espino-Rodríguez y Ramírez- Fierro, 2018b). La externalización puede favorecer que el hotel se centre en desarrollar los procesos más sostenibles al tener en manos de suministradores externos aquellas actividades en las que no ha decidido desarrollar sus competencias básicas. La externalización puede permitirle disponer de más recursos y tiempo para centrarse en aquellos aspectos que contribuyen a una mejora de la sostenibilidad. Por tanto, el conocimiento obtenido por la externalización no sólo ayuda la organización a cubrir sus necesidades operativas, sino también las demandas ambientales y sociales durante el desarrollo y la producción de productos y servicios sostenibles (Kiron *et al.*, 2015). Además, permite a las empresas entender e incorporar las implicaciones que surgen de la utilización de soluciones sostenibles, como los cambios en los patrones de consumo o los ciclos de vida del producto (Gelhard y Von Delft, 2016). En este contexto, la externalización podría influir de forma positiva en el desempeño sostenible de una organización. Por estas razones se propone la hipótesis siguiente:

Hipótesis 5
El nivel de externalización tiene un impacto positivo en el desempeño sostenible

Las hipótesis anteriores siguieren el planteamiento del siguiente modelo propuesto en la figura 2.

Figura 2. Modelo conceptual e hipótesis



Metodología

Ámbito de la investigación y muestra

Nuestro ámbito de investigación fue Egipto. Egipto se considera uno de los destinos turísticos más importante del mundo por las ventajas competitivas que tiene, ya que cuenta con diferentes tipos del turismo. El número de los extranjeros que visitaron a Egipto en el año 2019 es 13.6 millones con unos ingresos de 12.500 millones de dólares lo que representa casi un incremento de 55% con respecto del ejercicio anterior (CAPMAS, 2019).

Dentro de este destino amplio, se seleccionaron las dos ciudades turísticas, Sharm El Sheikh y Hurgada. Estas dos ciudades fueron seleccionadas porque junto a la ciudad del Cairo son los destinos turísticos más populares de Egipto y tiene el grueso de la oferta

alojativa con una gran variedad de hoteles con diferentes características, por lo que se considera una población ideal para aplicar nuestro estudio.

Por otro lado, estas dos ciudades se consideran como un segmento consolidado de turismo de sol y playa, además de turismo deportivo y de congreso. Estos destinos tienen una diversificación en la oferta turística con signos de madurez y una mayor competitividad a causa de la aparición de nuevos destinos y productos turísticos.

Al determinar el área geográfica de la investigación, procedimos a elegir la unidad del análisis, por lo tanto, se decidió centrarse en los hoteles de sol y playa de 4 y 5 estrellas de las ciudades de Sharm El Sheikh y Hurgada. Se desarrolló una lista de los establecimientos de 4 y 5 estrellas tanto en Sharm El Sheikh como en Hurgada con sus datos, como nombre, dirección, categoría y teléfono. Esta información está recogida de la Asociación del Sector Hotelero Egipcio, consiguiendo un número de establecimiento registrado igual a 149.

La distribución de esta cifra es la siguiente: en Sharm El Sheikh son 93 hoteles (51 establecimiento de 5 estrellas y 42 de 4 estrellas) y Hurgada son 56 hoteles (25 establecimiento de 5 estrellas y 31 de 4 estrellas). Para obtener los datos de investigación se elaboró un cuestionario estructurado. La encuesta fue realizada de forma personal por el investigador con la finalidad de obtener un mayor índice de respuesta.

El trabajo de campo fue realizado completamente en los meses de junio, julio y agosto de 2018 por el investigador que trabaja en el Ministerio de Turismo en Egipto, lo cual le facilita el contacto con los hoteles y conseguir más participación en la investigación. En primer lugar, nos ponemos en contacto con los directores de las oficinas de turismo, dependientes del Ministerio de Turismo en estas dos ciudades para ayudarnos a concretar las citas con los hoteles. Dichos directores y compañeros de trabajos se ponen con contactos con los hoteles para obtenernos una cita con cada hotel. Además, algunos directores o responsables de los hoteles nos ayudan a través de ponernos en contacto con personas de otros hoteles para que participaran en la investigación.

De toda la población del estudio que son 149 hoteles, participaron en la investigación 114 hoteles. Lo que significa que obtuvimos una tasa real de respuesta del 76.5%, incluyendo de esta manera casi la mayoría de los hoteles de las dos ciudades, por lo que la

representatividad de la muestra es alta. En la ciudad de Sharm El Sheikh el número de hoteles de la muestra es 72 hoteles (45 establecimiento de 5 estrellas y 27 de 4 estrellas), mientras que en la ciudad de Hurgada participaron en la encuesta 42 (26 establecimiento de 5 estrellas y 16 de 4 estrellas). Por último, cabe destacar que los hoteles que participaron en la muestra, 33 de ellos pertenecen a cadenas internacionales.

Medida de las variables

A partir de la revisión de la literatura teórica y empírica sobre la externalización, la cultura organizativa y el desempeño sostenible se elaboró un cuestionario para conseguir los objetivos propuestos de esta investigación. Además, el cuestionario se sometió a un test piloto. El pre-test se ha realizado por un grupo de dos académicos y dos directivos para validar las escalas y aclarar expresiones ambiguas de los cuestionarios.

Para medir los constructos elegidas se seleccionaron escalas previamente desarrolladas y validadas en la literatura. Además, en esta investigación se utiliza una escala Likert de 7 puntos donde el 1 indica que totalmente en desacuerdo y el 7 totalmente de acuerdo. Los encuestados expresan el grado de acuerdo o desacuerdo de cada uno de los ítems (véase Anexo).

Cultura organizativa. A pesar de que se proponen diferentes tipologías culturales, la tipología cultural de Quinn y Spreitzer (1991) es la más utilizada en estudios empíricos, ya que tiene una sólida base teórica del Marco de Valores Competentes (CVF) y cuenta con escalas de medición bastante cortas y validadas para la cultura organizacional. Por lo tanto, en este estudio usamos la tipología de Quinn y Spreitzer (1991) para medir la cultura organizacional. Quinn y Spreitzer (1991) dividieron la cultura organizacional en cuatro tipos: cultura jerárquica, de grupo, racional y de desarrollo. Las escalas de los 4 tipos de la cultura organizativa fueron tomadas del trabajo de Gambi *et al.* (2015) y Prajogo y McDermott, 2005). Cada tipo de cultura tiene 5 ítems (véase anexo).

- *Cultura jerárquica.* Este tipo de cultura se enfatiza en el orden, la estabilidad, las reglas y normas dentro de la organización y la eficiencia interna con el fin de regular los comportamientos de todos los empleados. En esta escala se valora el

grado de control existente en el hotel, la estructura de la toma de decisión y las finalidades de esta cultura.

- *Cultura de grupo*. Está basada en algunos valores tales como el trabajo en equipo, la participación de los miembros de la organización y el aumento de la capacidad y el conocimiento de los empleados. Los directivos refuerzan estos valores para crear un ambiente perfecto dentro de la organización. En esta escala se mide el grado de la comunicación entre los empleados, la participación de la toma de decisión, y la preocupación y el apoyo de los directivos por el desarrollo de los recursos humanos.

- *Cultura racional*. Se centra en la producción y el logro de los objetivos y la realización de las tareas ya que los objetivos representan una forma de controlar los comportamientos de los empleados. En esta cultura se valora si los objetivos del hotel son claros, si los incentivos alientan a los empleados y si las estrategias del hotel están orientadas hacia la competitividad.

- *Cultura de desarrollo*. Se enfatiza la innovación, la creatividad y la adaptación para el crecimiento. El liderazgo apoya las empresas e inspira la creatividad en los empleados con la esperanza de adquirir nuevos recursos para la organización. En esta escala se mide el grado del uso de las tecnologías e innovación, la búsqueda continua de nuevas oportunidades y mercados y la capacidad de tomar riesgos.

Nivel de externalización. Esta escala se centra en medir el grado total de la externalización en todo el hotel no en la actividad. En este sentido, se mide si el hotel está muy externalizado o no, en qué grado los departamentos son dependientes de empresas externas, el volumen de servicios que el hotel tiene externalizado y el porcentaje de trabajadores externos. La escala usada es de tipo Likert de a 1 a 7 formada por 5 ítems (Espino-Rodríguez y Ramírez Fierro, 2018a) (véase Anexo).

Desempeño sostenible. Para Morelli (2011) la sostenibilidad se considera como un nuevo tipo de la cultura organizativa porque los hoteles se encuentran obligados a cambiar ciertos valores y adaptarse a un nuevo entorno en el que da mucha atención al medio ambiente. El desempeño sostenible es medido a través de la escala usada por Gelhard y Von Delft (2016). La escala está formada por 5 ítems y mide cuestiones que hacen referencia a en qué

medida el hotel responde a demandas sociales y éticas, así como en qué grado la reputación en sostenibilidad del hotel es mejor que la de los competidores.

Análisis y resultados

Para contrastar las hipótesis de investigación planteadas se realizó un modelo de ecuaciones estructurales donde se ha utilizado el programa estadístico SmartPLS 3.2.8 (Ringle *et al*., 2018). Los modelos de ecuaciones estructurales permiten a los investigadores examinar estadísticamente una serie de relaciones dependientes e interrelacionadas entre constructos basados en la teoría y sus indicadores medidos a través de variables directamente observables (Sarstedt *et al*., 2016).

La técnica PLS se emplea fundamentalmente para el desarrollo teórico de las investigaciones exploratorias (Bamgbade *et al*., 2018) y actualmente se considera la más utilizada en los estudios de ciencias sociales y el mejor método para un análisis multivariado (Hair *et al*., 2017). PLS es una técnica empleada en varios estudios de la externalización (Ee *et al.*, 2013; Teo y Bhattacherjee, 2014; Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro, 2018a).

PLS es empleado donde la teoría no está sólidamente desarrollada como el caso de relación entre la cultura organizativa, la externalización y el desempeño sostenible. Esta técnica es más flexible con respecto a el tamaño de la muestra que se necesita en comparación con otras técnicas tales como LISREL O EQS (Haenlein y Kaplan, 2004). El proceso del análisis de un modelo PLS se desarrolla en dos pasos: el modelo de la medición (*OuterModels*) y el modelo estructural (*InnerModels*) (Hair *et al*., 2017).

Modelo de Medida

Para evaluar el modelo de medida que tiene como objetivo valorar las relaciones entre cada constructo y sus indicadores en PLS se realiza un análisis para las variables del modelo con referencia a: (i) los coeficientes de fiabilidad individual del indicador y del constructo (ii) validez convergente y (iii) validez discriminante (Fornell y Lacker, 1981; Tenenhaus *et al*., 2005; Roldán y Sánchez-Franco, 2012; Hair *et al*., 2017).

Para analizar la fiabilidad de cada indicador del modelo de medición se ha evaluado las cargas factoriales de los ítems en su respetivo constructo. Carmines y Zeller (1979) sugirieron que la fiabilidad individual de un ítem se considera adecuada cuando supera el umbral recomendado 0.707. En cambio, Tenenhaus *et al.*, (2005) observan que el nivel de carga igual o más de 0.7 es un poco inflexible. Por ello, sugirieron que las cargas de los ítems son aceptables cuando supera el umbral 0.5. Los ítems que tienen valores inferiores a 0.50 fueron eliminados. En nuestro estudio, los resultados muestran que todas las cargas factoriales superan 0.6, lo que sugiere una fiabilidad individual aceptable. En la tabla 2 se observan que las cargas factoriales oscilan entre 0.614 y 0.976.

Tabla 2. Evaluación del modelo de medida, fiabilidad y validez de constructo

	Factores	Cargas factoriales	t	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída (AVE)
Cultura jerárquica	CJ_1	0.797	19.560	0.765	0.864	0.679
	CJ_2	0.973	21.283			
	CJ_3	0.880	46.738			
Cultura de grupo	CG_1	0.792	23.088	0.847	0.897	0.685
	CG_2	0.814	23.073			
	CG_3	0.872	36.163			
	CG_4	0.832	25.731			
Cultura racional	CR_1	0.726	15.166	0.859	0.899	0.643
	CR_2	0.693	13.246			
	CR_3	0.900	56.806			
	CR_4	0.819	30.037			
	CR_5	0.852	25.860			
Cultura de desarrollo	CD_1	0.850	39.587	0.907	0.931	0.730
	CD_2	0.778	20.679			
	CD_3	0.886	50.276			
	CD_4	0.885	46.184			
	CD_5	0.870	42.300			
Nivel de externalización	NE_1	0.908	38.690	0.913	0.937	0.752
	NE_2	0.918	84.553			
	NE_3	0.932	104.716			
	NE_4	0.920	57.570			
	NE_5	0.614	8.654			
Desempeño sostenible	SP_1	0.937	106.948	0.968	0.975	0.888
	SP_2	0.976	236.050			
	SP_3	0.910	72.106			
	SP_4	0.975	225.182			
	SP_5	0.913	58.002			

Por otro lado, el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta (CR) se utiliza para evaluar la fiabilidad de los constructos. El valor recomendado del alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta de los constructos debe ser más de 0.7 (Fornell y Lacker, 1981). Los resultados en la tabla 2 indican que todas las variables latentes son fiables porque los valores de la fiabilidad compuesta superan el umbral de 0.7, alcanzando entre 0.864 y 0.975. Por otra parte, el valor del alfa de Cronbach de cada uno de los constructos supera al umbral recomendado 0.7, oscilando entre 0.765 y 0.968. Por tanto, las fiabilidades de las variables latentes en nuestro estudio superan los umbrales exigidos (Sarstedt *et al.,* 2014).

La validez convergente se mide mediante la varianza extraída media (AVE) de cada constructo, que se refiere a la varianza media compartida entre la variable latente y sus ítems. El valor recomendado para el AVE es igual o más de 0.5 (Fornell y Lacker, 1981; Hair *et al.*, 2017). En la tabla 2, se observa que los valores de AVE superan el umbral de 0.5, oscilando entre 0.643 y 0.888, por lo que se confirma la validez convergente.

La validez discriminante se refiere a que la medida de un constructo es empíricamente distinta de los otros constructos en el mismo modelo (Hulland, 1999). Para evaluar la validez discriminante se usan tres criterios: criterio de Fornell-Larcker, las cargas cruzadas y las correlaciones de Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) (Henseler *et al*., 2015).

Criterio de Fornell-Larcker. En relación con el criterio de Fornell y Larcker (1981) en la tabla 3 se observa que la raíz cuadrada de la medida del AVE (diagonal principal) es mayor que las correlaciones entre los constructos, lo que sugiere la existencia de validez discriminante.

Tabla 3. Validez discriminante. Criterio de Fornell-Larcker

	CJ	CG	CR	CD	NE	DS
Cultura jerárquica	0.824					
Cultura de grupo	0.712	0.828				
Cultura racional	0.726	0.789	0.802			
Cultura de desarrollo	0.751	0.812	0.792	0.855		
Nivel de externalización	-0.604	-0.562	-0.603	-0.624	0.867	
Desempeño sostenible	0.746	0.734	0.742	0.779	-0.614	0.942

Las cargas factoriales cruzadas. En este criterio, se comparan las cargas cruzadas de las variables observadas de un constructo con las cargas de las variables observadas de los demás constructos. El valor de las cargas cruzadas de una variable latente tiene que ser superior a las demás variables en el mismo modelo (Barclay *et al.*, 1995). En la tabla 4, se observa que las cargas son más altas en sus respectivos constructos en relación con el resto, proporcionando evidencia de la validez discriminante de los constructos (Hair *et al*., 2016). Por tanto, estos resultados sugieren que existe validez discriminante.

Tabla 4. Cargas cruzadas

	CJ	CG	CR	CD	NE	DS
CJ_1	**0.797**	0.558	0.555	0.626	-0.431	0.529
CJ_2	**0.793**	0.540	0.574	0.553	-0.513	0.522
CJ_3	**0.880**	0.653	0.658	0.674	-0.542	0.759
CG_1	0.530	**0.792**	0.594	0.625	-0.326	0.575
CG_2	0.618	**0.814**	0.653	0.652	-0.473	0.611
CG_3	0.642	**0.872**	0.667	0.720	-0.520	0.657
CG_4	0.560	**0.832**	0.694	0.686	-0.519	0.585
CR_1	0.509	0.545	**0.726**	0.560	-0.420	0.509
CR_2	0.467	0.445	**0.693**	0.477	-0.408	0.463
CR_3	0.643	0.774	**0.900**	0.758	-0.546	0.693
CR_4	0.656	0.616	**0.819**	0.639	-0.526	0.629
CR_5	0.610	0.732	**0.852**	0.702	-0.500	0.647
CD_1	0.665	0.772	0.739	**0.850**	-0.518	0.716
CD_2	0.543	0.620	0.585	**0.778**	-0.466	0.633
CD_3	0.647	0.697	0.672	**0.886**	-0.579	0.665
CD_4	0.632	0.723	0.673	**0.885**	-0.538	0.613
CD_5	0.709	0.652	0.705	**0.870**	-0.560	0.694
NE_1	-0.437	-0.440	-0.492	-0.529	**0.908**	-0.514
NE_2	-0.617	-0.586	-0.632	-0.628	**0.918**	-0.630
NE_3	-0.630	-0.571	-0.596	-0.611	**0.932**	-0.624
NE_4	-0.451	-0.449	-0.505	-0.522	**0.920**	-0.496
NE_5	-0.447	-0.332	-0.321	-0.361	**0.614**	-0.327
DS_1	0.746	0.624	0.680	0.722	-0.584	**0.937**
DS_2	0.713	0.752	0.734	0.764	-0.605	**0.976**
DS_3	0.664	0.695	0.683	0.733	-0.610	**0.910**
DS_4	0.708	0.743	0.721	0.755	-0.597	**0.975**
DS_5	0.684	0.641	0.677	0.694	-0.494	**0.913**

Las correlaciones de *Heterotrait-Monotrait Ratio.* El test de inferencia del Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) fue usado para determinar si los valores HTMT eran significativamente menor que uno (Gold *et al.*, 2001). Los intervalos de confianza al 95% de los valores de HTMT fueron calculados usando el procedimiento de remuestreo o

bootstrapping en SmartPLS. En la tabla 5, se muestran los límites inferiores y superiores de los intervalos de confianza. Ninguno de ellos incluye el valor 1, por lo que existe validez discriminante para todos los constructos (Henseler *et al*., 2015).

Tabla 5. Validez discriminante: Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) de 5% y 95%. Intervalos de confianza

	CJ	CG	CR	CD	NE	SP
Cultura jerárquica						
Cultura de grupo	(0.622; 0.785)					
Cultura racional	(0.661; 0.786)	(0.736; 0.839)				
Cultura de desarrollo	(0.679; 0.816)	(0.764; 0.854)	(0.734; 0.845)			
Nivel de externalización	(0.671; 0.810)	(-0.648; -0.470)	(-0.693; -0.502)	(-0.711; -0.537)		
Desempeño sostenible	(-0.702; -0.492)	(0.669; 0.794)	(0.672; 0.804)	(0.712; 0.840)	(-0.697; -0.524)	

Modelo estructural

Al establecer y confirmar la fiabilidad y la validez del modelo de medida, se procedió a evaluar las relaciones hipotéticas y los resultados de modelo estructural. Esto se basa en observar la relevancia y capacidad predictiva del modelo y las relaciones entre los constructos endógenos (Hair *et al.*, 2017).

La evaluación del modelo estructural se desarrolla mediante examinar la varianza explicada (R^2), los coeficientes *path* estandarizados (β), el valor estadístico t, el tamaño del efecto (F^2), la relevancia predictiva del modelo (la prueba de *Stone-Geisser* Q^2) y el índice de bondad de ajuste (GOF).

En primer lugar, el ajuste del modelo estructural fue conformado con los R^2 que representa la varianza explicada de las variables dependientes. Para Falk y Miller (1992), estos valores tienen que ser superiores al umbral 0.1, lo que significa 10% para tener el modelo una capacidad predictiva. Como se puede ver en la tabla 6, el constructo dependiente que mide el desempeño sostenible presenta un R^2 de 0.696, lo que significa que el 69.6% de la variabilidad del desempeño sostenible es explicada por la cultura organizativa y por el nivel

de externalización. En cambio, la variabilidad del nivel de externalización es explicada por la cultura organizativa en un 44.6% (R^2 = 0.446). Esto siguiere que el modelo tiene capacidad predictiva (véase tabla 6).

En relación a la relevancia predictiva del modelo, la cual se calcula a través del valor Q^2, hemos utilizado el test de *Stone-Geisser* Q^2 (Stone, 1974; Geisser, 1975) que se considera una técnica para medir la relevancia predictiva de constructos independientes (Henseler *et al.*, 2015). Según el test de *Stone-Geisser,* un modelo puede tener la relevancia predictiva cuando los valores de Q^2 son mayores a cero (Hair *et al*, 2017). En la tabla 6, se muestra que todos los valores de Q^2 son más altos que el límite del umbral (el nivel de externalización, 0.303 y el desempeño sostenible, 0.574), por lo que el modelo tiene la relevancia predictiva.

Para medir la bondad del ajuste del modelo usamos el indicador Goodness-of-fit (Gof) que se calcula a través de la media geométrica de la media del AVE (comunalidades) por la media del R^2 (Henseler *et al*.,2016). De acuerdo con Chin (1998) los modelos que consiguen un valor más de 0.36 se consideran modelos con buen ajuste. En este caso el valor es de 0.645 (véase tabla 6), lo que sugiere un buen ajuste.

Tabla 6. Varianza extraída media (AVE), R^2, Q^2 y GoF

	AVE	R^2	Q^2
Cultura jerárquica	0.679		
Cultura de grupo	0.685		
Cultura racional	0.643		
Cultura de desarrollo	0.730		
Nivel de externalización	0.752	0.446	0.303
Desempeño sostenible	0.888	0.696	0.574
AVE x R^2		0.416	
GoF=$\sqrt{AVE}$ x R^2		0.645	

En la tabla 7 y la figura 3 se observan los coeficientes path estandarizados. En referencia a hipótesis 1a, se comprueba que una cultura jerárquica influye negativamente en el nivel de externalización (β=-0.249, $p<0.05$). Por tanto, esta hipótesis es apoyada. Por otra parte, la hipótesis 1b, que predecía el impacto negativo de la cultura jerárquica en el desempeño

sostenible se comprueba que existe un impacto significativo, aunque la relación es positiva (β=0.254, $p<0.01$), contraria a lo predicho. Esto sugiere que la hipótesis 1b es rechazada.

En cuanto a las hipótesis 2a y 2b relacionadas con la influencia de la cultura de grupo en el nivel de externalización y el desempeño sostenible, se puede indicar que esta cultura no influye de forma significativa en el nivel de externalización (β=0.001, $p>0.05$), pero tiene una cierta influencia positiva a un 10% de significación en el desempeño sostenible (β=0.135, $p<0.10$). Por tanto, confirmamos sólo relativamente la hipótesis 2b de nuestro modelo, mientras que la hipótesis 2a no es aceptada.

En relación con la hipótesis 3a, el resultado (β= -0.205, $p<0.10$) muestra que la cultura racional tiene una cierta influencia negativa y significativa a un 10% en el nivel de externalización. Esto es contrario a lo predicho, ya que la hipótesis 3a sugiere una relación positiva entre la cultura racional y la externalización. Por otro lado, dicha cultura, en la hipótesis 3b tiene un efecto positivo en el desempeño sostenible con (β=0.161, $p<0.05$), por lo que confirmamos la hipótesis 3b de nuestro modelo.

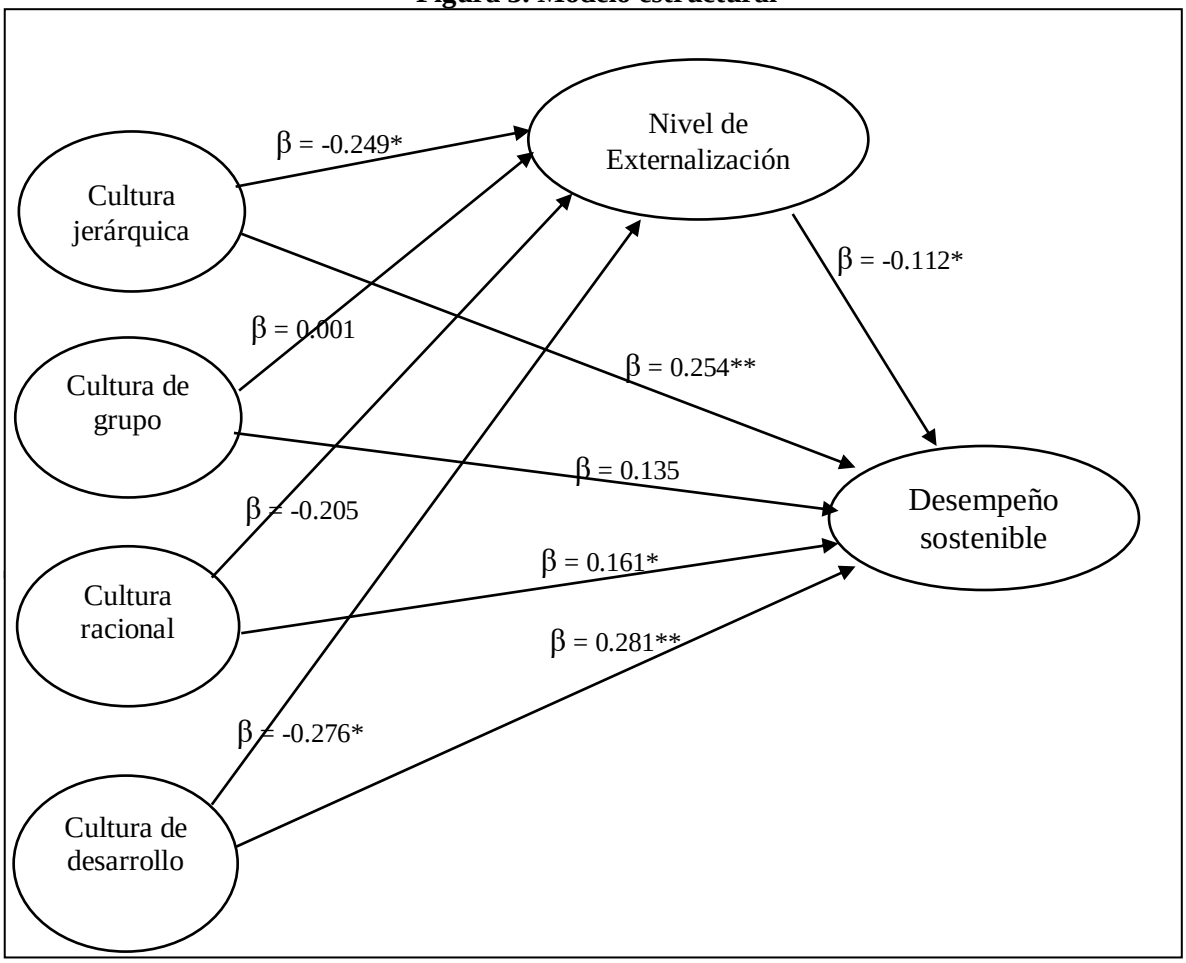
Con respecto a la hipótesis 4a que indica que la cultura de desarrollo influye positivamente en el nivel de externalización, los resultados muestran que la relación es negativa (β=-0.276, $p<0.05$). Por tanto, la hipótesis 4a es rechazada. Esto indica que una cultura de desarrollo influye negativamente en el nivel de externalización. Sin embargo, existe una relación significativa entre la cultura de desarrollo y el desempeño sostenible (β=0.281, $p<0.01$), por lo que podemos aceptar la hipótesis 4b.

Por último, la hipótesis 5 que es referida al impacto del nivel de externalización en el desempeño sostenible es rechazada ya que su impacto es negativo y significativo (β=-0.112, $p<0.05$).

Tabla 7. Coeficientes Path, estadísticos-T y F-cuadrado

Coeficientes Path	*B*	t	p	f^2	resultado
Cultura jerárquica→Externalización	-0.249	1.754	0.040	0.043	Se cumple
Cultura jerárquica→Desempeño sostenible	0.254	2.780	0.003	0.078	No se cumple
Cultura de grupo→Externalización	0.001	0.010	0.496	0.000	No se cumple
Cultura de grupo→Desempeño sostenible	0.135	1.414	0.079	0.017	Se cumple
Cultura racional→Externalización	-0.205	1.440	0.075	0.022	No se cumple
Cultura racional→Desempeño sostenible	0.161	1.659	0.049	0.024	Se cumple
Cultura de desarrollo→Externalización	-0.276	2.141	0.016	0.035	No se cumple
Cultura de desarrollo→Desempeño sostenible	0.281	2.330	0.010	0.063	Se cumple
Externalización→Desempeño sostenible	-0.112	1.656	0.049	0.023	No se cumple

Figura 3. Modelo estructural



* p < 0.05. ** p < 0.01. *** p < 0.001

Conclusiones

El propósito de este estudio fue analizar el impacto de la cultura organizativa, representada en sus cuatro tipos: jerárquica, de grupo, racional y de desarrollo, en el nivel de externalización y el desempeño sostenible. Para conseguir este objetivo se ha usado el marco CVF que proporciona cómo los fundamentos ideológicos y el enfoque de cada cultura influyen en el nivel de externalización y el desempeño sostenible.

Basándonos en este impacto y relación, se predijo que la cultura organizativa pudiera influir tanto positiva como negativamente en el grado de externalización dependiendo del tipo de cultura. La idea es reflejar que tipos de cultura organizativa pueden favorecer el uso de suministradores externos y en qué medida la cultura organizativa juega un papel relevante en el desempeño sostenible, así como el impacto de la externalización en los resultados referentes a la sostenibilidad. Ninguna investigación en el contexto hotelero ha estudiado las relaciones entre estos tres conceptos, la cultura organizativa, la externalización y el desempeño sostenible.

Antes de analizar los resultados, hay que tener en cuenta que la externalización en Egipto está en sus primeros pasos, lo que significa que ahora los hoteles están examinando y probando las estrategias de la externalización para intentar maximizar sus beneficios, reducir sus riesgos e intercambiar información y experiencias con estas empresas (Elhoushy *et al*., 2019).

Esta inmadurez de la externalización indica que pocas empresas proveedoras son de calidad, lo que obliga a los hoteles a buscar e identificar a estas empresas confiables y capaces, teniendo en cuenta varios factores tales como: la experiencia, el desempeño pasado, y la cultura y los valores de la empresa (Lam y Han, 2005). Al contratar a un proveedor externo, los hoteles deben adoptar enfoques de gestión intercultural para conseguir el éxito de la externalización, ya que la cultura organizativa del hotel y del proveedor externo pudiera ser incompatible debido a los diferentes procesos de trabajo, políticas, estrategias, objetivos y valores entre las dos partes. Por tanto, debe fortalecer las relaciones entre ellos a través de la comunicación permanente, las reuniones frecuentes, la confianza mutua y la transparencia.

Los resultados de este estudio son mixtos, donde no se apoyan todas las hipótesis planteadas incluso algunas de ellas tienen un sentido contrario al predicho. Con respecto al impacto de la cultura organizativa en la externalización, los resultados indican que la cultura jerárquica tiene un impacto negativo en el nivel de externalización. En este sentido, los resultados son coherentes con los obtenidos por Zoghbi y Ting-Ding (2016) cuando señalan que en la cultura jerárquica existe un mayor conflicto en el desarrollo de tareas entre los empleados internos y el personal externalizado. Por esta razón, puede ser posible que los hoteles donde predomine la cultura jerárquica tengan un menor nivel de externalización.

Además, esta influencia negativa se debe a la naturaleza de la cultura jerárquica que se caracteriza por el control excesivo y las normas y procedimientos estrictos que rigen en el hotel. La externalización supone una pérdida de control y autonomía (Quinn y Hilmer, 1994; Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro, 2018a), lo que lleva a estos hoteles que siguen una cultura jerárquica centrada en el control y en las normas a confiar menos en suministradores externos. Por tanto, los empleados tanto internos como externos no tienen estímulos para participar o actuar de manera flexible con el fin de desarrollar los procesos del trabajo.

Otro resultado que destaca en esta investigación es el impacto negativo de la cultura de desarrollo en el nivel de externalización. Esto significa que los hoteles que siguen unas estrategias innovadoras y están orientados a la creación y desarrollo tienen un menor nivel de externalización. De acuerdo con Espino-Rodríguez *et al.* (2012), la externalización puede dejar al hotel incapaz de desarrollar el aprendizaje, explotar algunos avances tecnológicos, y perder algunas habilidades y capacidades básicas. Además, McIvor (2005) sugiere que la externalización puede conducir a la pérdida del potencial de innovación y la calidad de servicios, lo que significa reducir el rendimiento del hotel y perder las capacidades necesarias para explotar nuevas oportunidades.

En relación con la cultura de grupo, los resultados muestran que dicha cultura no influye de manera significativa en el nivel de la externalización, lo que sugiere que no hay ninguna relación directa entre la cultura de grupo y la externalización. La predicción que habíamos realizado referente a este tipo de cultura era referida a una influencia negativa en la

externalización. Sin embargo, la cultura de grupo no favorece ni perjudica la externalización. Esto puede ser debido a que esta cultura puede incluir a los proveedores externos como miembros de la empresa formando parte del proceso productivo además de mantener relaciones estrechas con los mismos. Los hoteles que priorizan la cultura de grupo tienen otros motivos para externalizar actividades diferentes a las características que impone tener esta cultura.

Por último, los resultados sugieren una cierta influencia negativa, pero en menor medida de la cultura racional en el nivel de la externalización. Este impacto negativo se debe al control que ejerce esta cultura en los procesos de trabajo y los comportamientos de los empleados para seguir las estrategias que permiten alcanzar los objetivos planteados. Por tanto, estas cuestiones impiden a los suministradores externos a participar en las estrategias o desarrollar los objetivos conjuntamente. Por otra parte, para Doran *et al.* (2004) este tipo de cultura hace que los empleados internos se preocupan en extremo por hacer bien sus tareas con el objetivo de conseguir los objetivos. Esto hace que la coordinación y comunicación con el personal externo sea difícil. Por tanto, este tipo de hoteles puede rechazar la externalización también por la existencia de una falta de confianza en suministradores externos en cuanto a la manera que tienen de desarrollar sus procesos. En este sentido, Zoghbi y Ting-Ding (2016) demuestran que en la cultura racional existe un mayor grado de conflicto relacional y conflicto de tareas entre los empleados internos y el personal externalizado. Esto puede motivar que exista un menor nivel de externalización para los hoteles que siguen una cultura racional.

Con respecto al desempeño sostenible, los resultados muestran que todos los tipos de la cultura organizativa afectan positivamente al desempeño sostenible. En primer lugar, se observa que la cultura de desarrollo es la que las que más influencia tiene en el desempeño sostenible. Esto se debe a la naturaleza de esta cultura y su relación con el entorno. Según Linnenluecke y Griffiths (2010) esta cultura es la más interesada por ideas y tendencias ambientales y sostenibles. En este sentido, los resultados del trabajo de Sugita y Takahashi (2015) sugieren que las empresas que tienen más éxito en las estrategias de la sostenibilidad son aquellas que siguen una cultura de desarrollo, así como los que siguen una cultura jerárquica. Los hoteles con cultura de desarrollo persiguen practicas del desempeño

sostenible dirigida al uso eficiente de sus capacidades y sus conocimientos hacia el interés por el medio ambiente, el uso de la energía renovables, el desarrollo o adquisición de tecnología para las estrategias de marketing o de procesos y servicios.

En segundo lugar, los resultados en nuestro caso demuestran la influencia positiva de la cultura jerárquica en el desempeño sostenible. Mientras que estudios previos (Cameron y Quinn 2006; Senge *et al.,* 2001; Griffiths y Petrick, 2001) sugieren el impacto negativo y el desinterés de la cultura jerárquica en el desempeño sostenible. En la cultura jerárquica la eficiencia y la rentabilidad son los parámetros más valorados (Cameron y Quinn, 2006). Al respecto, esta influencia significativa entre cultura jerárquica y el desempeño sostenible puede ser debida a que esta cultura se centra en el enfoque económico (sostenibilidad económica) mediante concentrar sus esfuerzos en el crecimiento y la rentabilidad. Por esta razón, la cultura jerárquica puede favorecer la sostenibilidad y además genera beneficios para la empresa a corto plazo, principalmente económicos (Linnenluecke y Griffths, 2010). Los hoteles que están orientadas a esta cultura pueden aprovechar su ambiente estricto en usar tecnológicas alternativas que respeten el medio ambiente, mejores prácticas para un uso más eficiente de recursos, como el agua y la electricidad y para una producción más limpia (reducción de la contaminación), reduciendo el impacto ambiental y disminuir los costes para el hotel a corto plazo (Rahman *et al.,* 2012; Razumova *et al.,* 2016). Estas prácticas se consideran los primeros pasos hacia la sostenibilidad (OCDE, 2012). Similares resultados se obtienen en la investigación de Abett *et al.* (2010) que demuestran el impacto positivo de la cultura jerárquica en la sostenibilidad gracias a las normas estrictas que adoptan los directivos sobre la sostenibilidad. Además, Sugita y Takahashi, (2015) destacan el papel importante que desempeña la cultura jerárquica en aspectos relacionados con la sostenibilidad y el medio ambiente a través de la percepción positiva y el interés de los directivos por diseñar estrategias de sostenibilidad.

En tercer lugar, se confirma la hipótesis que establece el impacto positivo de la cultura racional en el desempeño sostenible. De acuerdo con Scott (2003) esta cultura pretende el uso eficiente de los recursos, la competitividad y la planificación, lo cual propicia tener una visión amplia sobre el medio ambiente y encaminarse a la sostenibilidad con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa. Esta relación positiva siguiere que existe

innovación en los servicios, adaptación a los cambios en las preferencias de los consumidores, reducción de costes, mejora de la imagen y aumento de la eficiencia y reputación del hotel (Linnenluecke y Griffths, 2010; Del Rosario y René, 2017).

Finalmente, los resultados sugieren una cierta influencia positiva en la cultura de grupo en el desempeño sostenible. Este impacto positivo se debe a la naturaleza de dicha cultura que está enfocada en los empleados, el desarrollo de sus conocimientos y habilidades y otros aspectos como la cohesión, la lealtad y el compromiso moral. Estos principios motivan a los empleados a ser más sensibles en cuestiones medio ambientales y aprovechar sus capacidades para la búsqueda de aspectos que contribuyan a mejorar la sostenibilidad (Linnenluecke y Griffiths, 2010). Los resultados obtenidos referentes al impacto positivo de la cultura de grupo en el desempeño sostenible son coherentes con los que han encontrado Del Rosario y René (2017) que demuestran la influencia significativa de la cultura de grupo en la eco-innovación.

Respecto a la relación entre el nivel de externalización y el desempeño sostenible, los resultados de nuestro estudio muestran el impacto negativo del nivel de externalización y el desempeño sostenible. Este impacto negativo puede ser justificado por varias razones, entre ellas, las capacidades limitadas de los suministradores externos en este destino; también el alto coste que genera la realización de estas actividades orientadas al desempeño sostenible, algo que podría ser rechazado por parte de hoteles, ya que probamente les interese más reducir los costes. La externalización perjudica el desempeño sostenible, es decir que los hoteles que optan por externalizar tienen un peor desempeño sostenible que los que tienen un menor grado de externalización. Este aspecto es bastante preocupante porque indica que la externalización no favorece un hotel más sostenible probablemente porque no se externalice sin considerar las demandas sociales y éticas y sin un criterio ecológico. Esto también demuestra que los hoteles que acuden a la externalización desarrollan menos recursos y capacidades en determinadas áreas que hace que no estén vinculadas con un desarrollo sostenible. Estos resultados son coherentes con los obtenidos en el trabajo de Espino-Rodríguez y Ramírez-Fierro (2018b) que sugieren que las estrategias de externalización no afectan positivamente a determinados aspectos no financieros relacionados con la calidad y la satisfacción en el trabajo.

Implicaciones académicas y prácticas

Esta investigación, a través de su modelo estructural, podría ofrecer novedosas implicaciones tanto teóricas como prácticas a la literatura relacionada con la externalización y el desempeño sostenible bajo la perspectiva de la cultura organizativa. Los resultados obtenidos podrían ser de gran utilidad para que los hoteles adapten sus estrategias y obtengan éxito en la externalización y el desempeño sostenible.

Desde un punto de vista académico, el trabajo demuestra que el marco de los valores competitivos (CVF) es válido para explicar el nivel de externalización. En este sentido, se demuestra que determinados tipos de cultura influyen negativamente en la externalización. No existen trabajos en la literatura que analicen el impacto de la cultura externalización y en el desempeño sostenible. También el CVF es un marco válido para explicar el desempeño sostenible. La influencia negativa de la externalización en el desempeño sostenible significa que perjudicar una ventaja competitiva sostenible. Esta investigación contribuye a desarrollar un marco teórico sólido para entender mejor los factores determinantes de la externalización bajo la perspectiva de la cultura organizativa y el desempeño sostenible.

Con respecto a las implicaciones para profesionales, este estudio proporciona conocimiento y ayuda a los gerentes con las decisiones sobre externalización basadas en el tipo de cultura organizativa que siguen. Dependiendo del tipo de cultura, los hoteles usarán más o menos externalización. Por otra parte, aunque todas las culturas influyen en el desempeño sostenible, una cultura más orientada a la innovación es la que más impacta en las demandas sociales y éticas, así como en la ecología. En este sentido, los directivos deberían de potenciar los aspectos relevantes de la cultura de desarrollo como la creatividad, la flexibilidad y el emprendimiento con la finalidad de obtener hoteles más sostenibles. Además, revela la importancia de crear dentro del hotel una cultura colaborativa que acepten a los proveedores externos y darles un espacio para desarrollar sus trabajos de la mejor manera posible con el fin de que no perjudique la sostenibilidad. Los directivos deberían no sólo de estar preocupados por externalizar sino por la fase de implementación y también por mantener relaciones interorganizativas basadas en la confianza, de tal manera que los miembros externos formen parte de la cultura de la empresa, para no perjudicar la

sostenibilidad. En el momento de realización de estudio se observa que no existen proveedores capaces de mejorar esa sostenibilidad. La externalización es una estrategia dinámica que cambia con el tiempo, por lo que los directivos deben constantemente evaluar su evolución en los diferentes aspectos relacionados con el desempeño sostenible. Por otra parte, los hallazgos de este estudio derivan en que los proveedores externos deben desarrollar habilidades y capacidades para lograr los objetivos del hotel y deben ser más conscientes de los temas de la sostenibilidad y el medio ambiente. Asimismo, debe existir un ambiente de cooperación con los hoteles para coordinar los procesos del trabajo y las tareas. Además, los suministradores deben mantener a los hoteles informados de las nuevas tecnologías y de los continuos cambios en los temas sociales y éticos, así como del medio ambiente.

Limitaciones y futuras investigaciones

El trabajo presenta algunas limitaciones. Los resultados del estudio sólo son generalizables al sector hotelero elegido. Por tanto, trabajos que comprueben las hipótesis del modelo propuesto en otros destinos o incluso en otros sectores diferentes al turismo serían deseables. Esto permitiría afianzar y contrastar las relaciones teóricas aquí establecidas sobre cultura, externalización y desempeño sostenible. Estudios futuros deberían considerar las relaciones entre cultura organizativa con la externalización y la sostenibilidad considerando otras clasificaciones de cultura organizativa existentes en la literatura. También es importante ser prudentes en interpretar los resultados referentes a la sostenibilidad, ya que este trabajo no ha tenido en cuenta las prácticas que usan los hoteles para que sean más sostenibles. Por tanto, en investigaciones futuras sería interesante estudiar en el mismo destino turístico el impacto de la externalización en las prácticas de sostenibilidad y no sólo el desempeño como se ha analizado en este trabajo. Es importante conocer el grado de reacción de los proveedores externos en los temas de sostenibilidad ya que son considerados clave para el desarrollo de una ventaja competitiva. Otro aspecto que se considera como limitación es que los resultados están basados desde el punto de vista de los directivos, lo que puede sesgar dichos resultados. Así sería deseable en otros trabajos analizar las percepciones del desempeño sostenible desde el punto de vista de los clientes.

Bibliografía

Abett L., Coldham A., & Whisnant R. (2010). Organizational culture and the success of corporate sustainability initiatives: An empirical analysis using the competing values framework, MS thesis. *University of Michigan*. (pp. 1-68).

Adler, P. S. (2003). Making the HR outsourcing decision. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 53-60.

Amaeshi, K. M., Osuji, O. K., & Nnodim, P. (2008). Corporate social responsibility in supply chains of global brands: A boundaryless responsibility? Clarifications, exceptions and implications. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 223-234.

Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71–88.

Bamgbade, J. A., Kamaruddeen, A. M., Nawi, M. N. M., Yusoff, R. Z., & Bin, R. A. (2018). Does government support matter? Influence of organizational culture on sustainable construction among Malaysian contractors. *International Journal of Construction Management*, 18(2), 93-107.

Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 122-131.

Barclay, D. W., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285–309.

Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363–399.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.

Belcourt, M. (2006). Outsourcing—The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269-279.

Bohdanowicz, P., Simanic, B., & Martinac, I. (2005). Sustainable Hotels: Environmental Reporting According to Green Globe 21, Green Globes Canada/GEM UK, IHEI benchmark hotel and Hilton Environmental Reporting. In *Sustainable Building (SB05) Conference* (pp. 1642-1649).

Bolat, T., & Yılmaz, Ö. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance: Is it myth or reality for the hotel sector?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 21(1), 7–23.

Bowersox, D.J., Closs, D.J., Stank, T.P., 2003. How to master cross-enterprise collaboration. *Supply Chain Management Review* 7 (4), 18–27.

Braunscheidel, M. J., Suresh, N. C., & Boisnier, A. D. (2010). Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration. *Human Resource Management*, 49(5), 883-911.

Cadden, T., Marshall, D., & Cao, G. (2013). Opposites attract: organisational culture and supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal.* 18(1), 86-103.

Cameron, K.S., Freeman, S.J., & Mishra, A.K. (1993). Downsizing and Redesigning Organizations, in Huber, G. P. and Glick, W.H. (Eds.) *Organizational Change and Redesign. New York, NY: Oxford University Press:* 19-65.

Cameron, K., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture (edición revisada). *San Francisco, CA, EE UU.: Jossey-Bass.*

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *John Wiley & Sons.*

Cao, Z., Huo, B., Li, Y., & Zhao, X. (2015). The impact of organizational culture on supply chain integration: A contingency and configuration approach. Supply Chain Management: *An International Journal.*20(1), 24-41.

Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). Reliability and validity assessment. *Sage publications. Beverly Hills, CA.*17.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society Review,* 38(3), 268–295.

Central Agency for Public Mobilization and Statistics - Egypt.(*CAPMAS*, 2019).

Crane, A. (2000). Corporate greening as a moralization. *Organization Studies,* 21(4), 673– 696.

Cassani, F., Rodríguez, J., Soria, P., & Ángeles, M. (1996). La problemática del outsourcing. *Revista Economistas,* 14(72), 86-98.

Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?.*Academy of Management Journal*, 37(3), 522-553.

Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez-Amado, J., & Kou, G. (2015). IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity. *Information & Management,* 52(6), 643-657.

Child, J. (1981). Culture, contingency, and capitalism in the cross national study of organizations. In LL, Cummings, & BM, Staw, (Eds.), *Research in Organizational Behavior, Greenwich: CT: JAI Press.*3, 303–356.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods For Business Research,* 295(2), 295-336.

Çiçek, I., & Özer, B. (2011). The effect of outsourcing human resource on organizational performance: the role of organizational culture. *International Journal of Business and Management Studies,* 3(2), 131-144.

Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. (2011). Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa,* 14(1), 2-13.

Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences–Second Edition. 12 Lawrence Erlbaum Associates Inc. *Hillsdale, New Jersey, 13.*

Collins, C. M., Steg, L., & Koning, M. A. (2007). Customers' values, beliefs on sustainable corporate performance, and buying behavior. *Psychology & Marketing*, 24(6), 555-577.

Corby, S. (1998). Industrial relations in Civil Service agencies: transition or transformation?. *Industrial Relations Journal*, 29(3), 194-206.

Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539–1552.

Deal, T., & Kennedy, A. (1999). The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing. *Mergers, and Reengineering, Perseus, Cambridge, Massachusetts, USA.*

Del Rosario, R. S. M., & René, D. P. (2017). Eco-innovation and organizational culture in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 71-80.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5(1), 1-21.

Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850-863.

Doody, H. (2010). What are the barriers to implementing environmental practices in the Irish hospitality industry. *In Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC).http://www.shannoncollege.com/wp-content/uploads/ 2009/12/THRIC-2010-Full-Paper-H.-Doody.pdf.*

Domberger, S. (1998). The contracting organization: a strategic guide to outsourcing: a strategic guide to outsourcing. *Oxford University Press: Oxford.*

Doran, M. S., Haddad, K. M., & Chow, C. W. (2004). The relationship between corporate culture and performance in Bahrain hotels: Findings and management implications. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 4(3), 65-80.

Dorasamy, M., Marimuthu, M., Jayabalan, J., Raman, M., & Kaliannan, M. (2010). Critical factors in outsourcing of accounting functions in Malaysian small medium-sized enterprises (smes). *Kajian Malaysia: Journal of Malaysian Studies*, 28(2), 39-69.

Dunphy, D., Griffiths, A., & Benn, S. (2003). Organizational change for corporate sustainability: *Understanding Organizational Change. Routledge.*

Ee, O., Halim, H. A., & Ramayah, T. (2013). The effects of partnership quality on business process outsourcing success in Malaysia: key users perspective. *Service Business*, 7(2), 227-253.

Elhoushy, S., Salem, I. E., & Agag, G. (2019). The impact of perceived benefits and risks on current and desired levels of outsourcing: Hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 102419.

Elmuti, D., Grunewald, J., & Abebe, D. (2010). Consequences of outsourcing strategies on employee quality of work life, attitudes, and performance. *Journal of Business Strategies*, 27(2), 177-203.

Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2003). Making the business case for sustainability: linking social and environmental actions to financial performance. *Journal of Corporate Citizenship*, 9(1), 79-96.

Espino-Rodríguez, T. F., Lai, P. C., & Baum, T. (2012). Risks and benefits of outsourcing hotel operations: A comparison between Scotland and Taiwan. *Tourism Economics*, 18(1), 95-120.

Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26(5), 707-721.

Espino-Rodríguez, T. F., & Gil-Padilla, A. M. (2005). Determinants of information systems outsourcing in hotels from the resource-based view: An empirical study. *International Journal of Tourism Research*, 7(1), 35-47.

Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2018a). Managers' attitudes toward hotel outsourcing in a tourist destination. An approach from the benefits and risks perspective. *Tourism Management Perspectives*, 26, 143-152.

Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2018b). The Relationship Between Strategic Orientation Dimensions and Hotel Outsourcing and Its Impact on Organizational Performance. An Application in a Tourism Destination. *Sustainability*, 10(6), 1769, 1-17.

Essawy, M. (2012). The implementation of relationship marketing by independent Egyptian hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 12(4), 175-187.

Esty, D. C., & Andrew, S. Winston (2006). Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage. *Yale University Press, New Haven and London*.

Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). A primer for soft modeling. *University of Akron Press*.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 283-288.

Freeman, E. R.: 2004. The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift fur Wirtschafts-und Unternehmensethik*. 5(3), 228–241.

Gambi, L. D. N., Boer, H., Gerolamo, M. C., Jørgensen, F., & Carpinetti, L. C. R. (2015). The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(10), 1460-1484.

Geishecker, I. (2008). The impact of international outsourcing on individual employment security: A micro-level analysis. *Labour Economics*, 15(3), 291-314.

Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320-328.

Gelhard, C., & Von Delft, S. (2016). The role of organizational capabilities in achieving superior sustainability performance. *Journal of Business Research*, 69(10), 4632-4642.

Gilley, K. M., Greer, C. R., & Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57(3), 232-240.

Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763-790.

Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems,* 18(1), 185-214.

Goolsby, K., (2001). How to maximize the alliance factor in outsourcing, *December*. *http://www.outsourcing-journal.com/issues/dec2001/everest.html*

Gray, P. H., & Meister, D. B. (2004). Knowledge sourcing effectiveness. *Management Science*, 50(6), 821-834.

Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research,* 62(7), 673-679.

Griffiths, A., & P etrick, J. A. (2001). Corporate architectures for sustainability. *International Journal of Operations & Production Managemen*t, 21(12), 1573–1585.

Gualandris, J., Golini, R., & Kalchschmidt, M. (2014). Do supply management and global sourcing matter for firm sustainability performance?: An international study. *Supply Chain Management: An International Journal,* 19(3), 258-274.

Haanaes, K., Michael, D., Jurgens, J., & Rangan, S. (2013). Making sustainability profitable. *Harvard Business Review,* 91(3), 110-115.

Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding Statistics,* 3(4), 283-297.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage publications

Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Matthews, L. M., & Ringle, C. M. (2016). Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part I – method. *European Business Review,* 28(1), 63-76.

Hamzah, N., Aman, A., Maelah, R., Auzair, S. M., & Amiruddin, R. (2010). Outsourcing decision processes: A case study of a Malaysian firm. *African Journal of Business Management,* 4(15), 3307-3314.

Handfield, R., Jayaram, J. and Ghosh, S. (1999), "An empirical examination of quality tool deployment patterns and their impact on performance", *International Journal of Production Research,* 37(6), 1403-1426.

Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: a natural-resource-based view of the firm: fifteen years after. *Journal of Management,* 37(5), 1464-1479.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology,* 96(4), 677-694.

Hemmington, N., & King, C. (2000). Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,*12(4), 256-261.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

Hendry, J: (1995). Culture, Community and Networks: The Hidden Cost of Outsourcing. *European Management Journal*, 13(2), 193-200

Hiamey, S. E., & Amenumey, E. K. (2013). Exploring service outsourcing in 3–5 Star hotels in the Accra Metropolis of Ghana. *Tourism Management Perspectives*, 8, 9-17.

Hoecht, A., & Trott, P. (2006). Innovation risks of strategic outsourcing. *Technovation*, 26(5-6), 672-681.

Hofstede, G., (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations across Nations, second ed. *Sage Publications, Thousand Oaks, CA.*

Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010), Cultures and Organizations: Software of the Mind, *McGraw-Hill, New York, NY.*

Holcomb, T. R., & Hitt, M. A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, 25(2), 464-481.

Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.

Ibarra-Michel, J. P., Velarde-Valdez, M., Olmos-Martínez, E., & Santillan-Nuñez, M. A. (2019). Evaluación de la cultura organizacional en empresas hoteleras sostenibles de Mazatlán. *Investigaciones Turísticas*,17, 71–102.

Jarnagin, C., & Slocum, J. W., Jr. (2007). Creating corporate cultures through mythopoetic leadership. *Organizational Dynamics*, 36, 288–302.

Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2016). Sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 36-67.

Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2000). Critical review–outsourcing: a paradigm shift. *Journal of Management Development*, 19(8), 670-728.

Kaynak, H., & Hartley, J.L., 2008. A replication and extension of quality management into the supply chain. *Journal of Operations Management*, 26, 468–489.

Khairat, G., & Maher, A. (2012). Integrating sustainability into tour operator business: An innovative approach in sustainable tourism. Tourismos: *An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 7(1), 213-233.

Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Reeves, M., Fuisz-Kehrbach, S. -K., & Kell, G. (2015). Joining forces: Collaboration and leadership for sustainability. *MIT Sloan Manag. Review The Boston Consult. Group U. N. Glob. Compact* 56 (3), 1-32.

Kotter, J.P. &Heskett, J.L. (1992), Corporate Culture and Performance. *Macmillan, New York, NY.*

Kshetri, N. (2007). Institutional factors affecting offshore business process and information technology outsourcing. *Journal of International Management*, 13(1), 38-56.

Lam, T., & Han, M. X. (2005). A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 41-56.

Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65-83.

Lamminmaki, D. (2011). An examination of factors motivating hotel outsourcing. International *Journal of Hospitality Management*, 30(4), 963-973.

Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2001, April). Management and control of outsourcing relationships: evidence from the electricity industry. *In University of New South Wales Biennial Management Accounting Conference, Sydney, Australia (February)*.

Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14(3), 281-307.

Lau, C., & Zhang, J. (2006). Drivers and obstacles of outsourcing practices in China. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 36(10), 776-792.

Leeman, D., & Reynolds, D. (2012). Trust and outsourcing: Do perceptions of trust influence the retention of outsourcing providers in the hospitality industry?. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 601-608.

Leisen, B., Lilly, B., & Winsor, R. D. (2002). The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances. *Journal of Services Marketing,*16 (3), 201-222.

Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.

McDermott, C. M., & Stock, G. N. (1999). Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation. *Journal of Operations Management*, 17(5), 521-533.

McIvor, R. (2005). The Outsourcing Process. Strategies for Evaluation and Management. *Cambridge University Press, Cambridge.*

Morelli, J. (2011). Environmental sustainability: A definition for environmental professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), 19-*27*.

Naor, M., Goldstein, S.M., Linderman, K.W. and Schroeder, R.G. (2008). The role of culture as driver of quality management and performance infrastructure versus core quality practices. *Decision Sciences*, 39(4), 671-702.

O´Cass, A., VietNgo, L. (2007). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41 (7/8), 868-887.

OCDE, 2012. Green Innovation in Tourism Services. OECD Publishing *(Retrieved fromhttp://www.oecd.org/cfe/tourism/GREEN%20INNOVATION%20IN%20TOURISM%20WORKING%20PAPER.pdf.)*.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. International Journal of human resource management, 11(4), 766-788.

Ono, Y. (2007). Market thickness and outsourcing services. Regional Science and Urban Economics, 37(2), 220-238.

O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. California management review, 31(4), 9-25.

Rahman, I., Reynolds, D., & Svaren, S. (2012). How "green" are North American hotels? An exploration of low-cost adoption practices. *International Journal of Hospitality Management,* 31(3), 720-727.

Razumova, M., Rey-Maquieira, J., & Lozano, J. (2016). The role of water tariffs as a determinant of water saving innovations in the hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 78-86

Roldán, J. L., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-based structural equation modeling: Guidelines for using partial least squares in information systems research. *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems* (pp. 193-221).

Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2001). Sharing knowledge through intranets: A study of organizational culture and intranet implementation. *IEEE Transactions on Professional Communication,* 44(1), 37-52.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.

Porter, T., & Derry, R. (2012). Sustainability and business in a complex world. *Business and Society Review,* 117(1), 33-53.

Post, J. E., &Altma, B. W. (1994). Managing the environmental change process: barriers and opportunities. *Journal of Organizational Change Management,* 7(4): 64–81.

Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management,* 25, 1101–1122.

Pujari, D. (2006). Eco-innovation and new product development: Understanding the influences on market performance. *Technovation,* 26(1), 76–85.

Quélin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy:: Outsourcing motives and risks. *European Management Journal,* 21(5), 647-661.

Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. *Jossey-Bass*.

Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *MIT Sloan Management Review,* 35(4), 43–55.

Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning and perseverance: Guidelines for managerial practice. In J. R. Kimberly & R. E. Quinn (Eds.), *Managing Organizational Transitions. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.* (pp. 295–313)

Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective in Organizational Culture. *P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin (eds.), Sage Publications, London,* (pp. 314-334).

Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-142.

Ramus, C. (2005). Context and values: Defining a research agenda for studying employee environmental motivation in business organizations. *Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage,* (pp. 71-95).

Rao, A. N. (2015). Trust and Team Performance: Assessing the Moderating Role of Risk in Global Outsourcing Teams. *International Management Review,* 11(1), 5-16.

Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2018). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27.

Rowley, T. I., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review,* 28(2), 204–219.

Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., & Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies!. *Journal of Business Research,* 69(10), 3998-4010.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair Jr, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy,* 5(1), 105-115.

Sathe, V. (1985). Culture and related corporate realities: Text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change. *Richard D Irwin*.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. Essex. *Financial Times/Prentice Hall*, 1-2.

Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment,* 29 (1), 3-10.

Schein, E. H. (1984), "Coming to a new awareness of organizational culture", *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.

Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership. *Jossey-Bass Inc. Pub.*

Scott, W. R. (2003). Organizations: Rational, natural, and open systems. *Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.*

Senge, P. M., Carstedt, G., & Porter, P. L. (2001). Innovating our way to the next industrial revolution. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 24 –38.

Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2400-2413.

Sharma, S. (2003). Research in corporate sustainability: What really matters. *Research in corporate sustainability: The Evolving Theory and Practice of Organizations in the Natural Environment*, 1-29.

Sheth, J. N., Sethia, N. K., & Srinivas, S. (2011). Mindful consumption: A customer-centric approach to sustainability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 21–39.

Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.

Sousa, R., & Voss, C. A. (2008). Contingency research in operations management practices. *Journal of Operations Management,* 26(6), 697-713.

Stone, M. (1974). Cross-validation and multinomial prediction. *Biometrika,* 61(3), 509-515.

Sugita, M., & Takahashi, T. (2015). Influence of corporate culture on environmental management performance: An empirical study of japanese firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(3), 182-192.

Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis,* 48(1), 159-205.

Teo, T. S., & Bhattacherjee, A. (2014). Knowledge transfer and utilization in IT outsourcingpartnerships: A preliminarymodel of antecedents and outcomes. *Information& Management*, 51(2), 177-186.

Tibbs, H. (2011). Changing cultural values and the transition to sustainability. *Journal of Futures Studies,* 15(3), 13-32.

Wan, C. S., & Su, A. Y. L. (2010). Exploring the factors affecting hotel outsourcing in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15(1), 95-107.

Welford, R. (1995). Environmental strategy and sustainable development: The Corporate Challenge for the 21st Century. *Routledge, London, UK.*

Willard, B. (2002). The Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits for a Triple Bottom Line. *New Society Publishers, Gabriola Island, BC.*

Wolf, J. (2011). Sustainable supply chain management integration: a qualitative analysis of the German manufacturing industry. *Journal of Business Ethics,* 102(2), 221-235.

Wong, C. Y., & Boon-Itt, S. (2008). The influence of institutional norms and environmental uncertainty on supply chain integration in the Thai automotive industry. *International Journal of Production Economics,* 115(2), 400-410.

Wu, S. J., Zhang, D., & Schroeder, R. G. (2011). Customization of quality practices: the impact of quality culture. *International Journal of Quality & Reliability Management,* 28(3), 263-279.

Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology.* 21, 566-579.

Yeung, A. K., Brockbank, J. W., & Ulrich, D. (1991). Organizational culture and human resource practices: *An Empirical Assessment.*

Yeung, A.K., Brockbank, J.W., & Ulrich, D.O. Organizational culture and human resource practices: an empirical assessment. In: Woodman RW, Pasmore WA, editors. *Research in Organizational Change and Development,* 5, 115–42.

Zabkar, V., & Brencic, M. M. (2004). Values, trust, and commitment in business-to-business relationships: a comparison of two former Yugoslav markets. *International Marketing Review,* 21(2),202-15.

Zhao, X., Huo, B., Selen, W., & Yeung, J. H. Y. (2011). The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. *Journal of Operations Management*, 29(1), 17–32.

Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Ting-Ding, J. M. (2016). The influence of corporate culture and workplace relationship quality on the outsourcing success in hotel firms. *International Journal of Hospitality Management,* 56, 66-77.

Zu, X., Robbins, T. L., & Fredendall, L. D. (2010). Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. *International Journal of Production Economics, I.*

Capítulo 3

La innovación de los suministradores de externalización en la integración de la cadena de suministro y el desempeño sostenible

Resumen

El propósito de este trabajo es analizar el impacto de la innovación de los suministradores de externalización sobre la integración de la cadena de suministro (ICS) y el desempeño sostenible. También se analiza el rol de la ICS en la mediación entre la innovación de la cadena de suministro y el desempeño sostenible. Por otra parte, la confianza es estudiada como factor determinante de la innovación de los suministradores. Un modelo de ecuaciones estructurales fue desarrollado para contrastar las hipótesis planteadas sobre las asociaciones entre las variables. Los datos fueron recopilados de una muestra de hoteles de Egipto. Los hallazgos indican que la confianza es un factor determinante de la innovación de los suministradores. La innovación de los suministradores de externalización tiene un impacto directo en la ICS y el desempeño sostenible. Sin embargo, el efecto directo de la innovación de los suministradores sobre el desempeño sostenible desaparece cuando en el modelo se incluye la ICS. De forma concreta, la integración de clientes y la integración interna son variables mediadoras en la relación entre innovación de los suministradores de externalización y el desempeño sostenible. En cambio, la integración con los suministradores no es una variable mediadora. El desarrollo de la confianza en las relaciones con los suministradores, una búsqueda constante de información de las necesidades del cliente y una mayor unión con los mismos, así como una mayor coordinación interdepartamental, permitirán que las innovaciones realizadas por los proveedores puedan tener un mayor efecto en el desempeño sostenible. Este trabajo es el primero que analiza en el sector hotelero el impacto de la innovación de los suministradores de externalización en el desempeño sostenible. También es novedoso en la literatura el estudio del rol mediador que ejerce la ICS en la relación de innovación de los suministradores y desempeño sostenible.

Palabras claves: Innovación, confianza, integración, cadena de suministro, desempeño sostenible.

Introducción

La innovación en servicios y cadenas de suministros es clave para el éxito y la ventaja competitiva de los hoteles. En las cadenas de suministros, las organizaciones esperan que sus suministradores de la cadena de suministro, en este caso, los suministradores de externalización, adopten innovación de su propia motivación interna para producir beneficios a sus clientes (Kim y Chai, 2017). Las organizaciones para mejorar su resultado operativo buscan el potencial de innovación que tienen los suministradores y tratan de aprovechar este potencial para crear valor entre sus propios clientes (Inemek y Matthyseens, 2013). Considerar el efecto que tiene la innovación de los suministradores no es suficiente, siendo también importante conocer si la confianza permite la propensión a innovar de los suministradores de externalización. De esta forma, este trabajo considera como factor determinante de la propensión a innovar de los suministradores la confianza en las relaciones entre el hotel y los suministradores de externalización. La confianza se considera fundamental para una aplicación e implementación efectiva de colaboración en la cadena de suministro (Panaydes y Lun, 2009). La confianza es identificada en la literatura como un factor determinante en las relaciones interorganizativas y la interacción social, además de ser vital para el éxito en los negocios (Leeman y Reynolds, 2012). Estudios empíricos han apoyado que los beneficios de una estrategia de integración pueden ser obtenidos si existe una estrecha colaboración fiable (Li *et al*., 2007; Iremek y Matthyssens, 2013).

Cuando los servicios son externalizados y los suministradores innovan pueden ocasionar un efecto positivo en las interacciones entre los compradores y suministradores, favoreciendo el impacto en la ICS (Roy *et al*., 2004). Esto puede implicar que la innovación de los suministradores puede favorecer el impacto en la ICS. La intensificación global de las empresas y la demanda de un mejor servicio por parte de los clientes han incrementado considerablemente la necesidad de la ICS en sus tres niveles: integración de los clientes, integración con los suministradores e integración interna (Danese y Romano, 2011). La ICS pretende mejorar la competitividad mediante la estrecha integración de las funciones internas dentro de una empresa (por ejemplo, diferentes departamentos dentro de la empresa) y la vinculación efectiva con las operaciones externas de los proveedores y

clientes (Kim, 2009). La ICS tiene como objetivo coordinar los procesos a lo largo de la cadena de suministro (Danese y Romano, 2011). Hay que forjar nuevas redes de proveedores, distribuidores y clientes. Los clientes necesitan entender los beneficios de los nuevos servicios y precios; y los socios de la alianza deben tener una visión compartida. La infraestructura de estas redes, incluidos los sistemas informáticos, los canales de distribución, los proveedores de las actividades externalizadas y las organizaciones de apoyo deberían de construirse o reconfigurarse (Azadegan, 2011).

Una cadena de suministro hotelera está formada por los clientes, proveedores, clientes y los departamentos que tiene el hotel. Una cadena de suministro hotelera ofrece tanto productos como servicios desde los proveedores iniciales hasta los usuarios finales con un proceso que permite incrementar el valor (Kothari et al., 2005). Este trabajo analiza decisiones estratégicas de la gestión de la cadena de suministro. Las decisiones estratégicas de la cadena de suministro hotelera se centran en la innovación de productos y la selección de proveedores, con el fin de aumentar los puntos fuertes y las capacidades de una cadena de suministro que opera en un mercado altamente competitivo con consumidores finales muy exigentes (Xu y Gursoy, 2015a).

La importancia de la propensión a innovar en la ICS y su efecto en los resultados es reconocida en pocos trabajos empíricos (Panayides y Lun, 2009; Seo *et al.*, 2014; Lii y Kuo, 2016). Sin embargo, la relación de la innovación de los suministradores de externalización en la ICS no ha sido estudiada en la literatura. Los suministradores deben ser capaces de innovar y adaptar sus servicios a las necesidades de los hoteles. Esto debería redundar de forma indirecta en los resultados del hotel. La innovación de los suministradores es analizada con la relación de las capacidades competitivas (Azadegan y Dooley, 2010), el impacto en las relaciones entre compradores y vendedores (Inemek y Matthyssens, 2013) y la colaboración y agilidad de la cadena de suministro (Kim y Chai, 2017). En cambio, en este trabajo como novedad se analiza el impacto de la innovación de los suministradores de externalización en la ICS. El efecto de la ICS y de la innovación de los suministradores en diferentes medidas del resultado ha sido analizado en la literatura empírica (Azadegan y Dooley, 2010, Seo *et al.*, 2014; Lii y Kuo, 2016). En estos trabajos se analiza el impacto de la ICS en las capacidades competitivas, el resultado organizativo y el resultado de la cadena de suministro. El rendimiento de la cadena de suministro se mide

en varias áreas, como la satisfacción del cliente, los tiempos de ciclo, la entrega, la capacidad de respuesta, los costes, la calidad y los servicios ofrecidos (Kothari *et al.*, 2005). Palang y Tippayawong (2019) argumentan para maximizar el potencial de la cadena de suministro y aumentar la competitividad, se requiere analizar y considerar diferentes dimensiones del desempeño. Sin embargo, no se han analizado la influencia de la ICS y la innovación de los suministradores en el desempeño sostenible.

Según Pagell y Wu (2009) el resultado de la cadena de suministro no sólo debería medido en términos de resultados financieros sino también en su impacto social o ecológico. Este trabajo analiza como novedad la influencia que tiene la ICS en el desempeño sostenible. El desempeño sostenible se refiere al *performance* alcanzado por la empresa desde un punto de vista social y del entorno (Gualandris *et al*., 2014). Las organizaciones para conseguir un buen *performance* en término de sostenibilidad deben poner atención a la cadena de suministro (Paulraj, 2011). Como indica Azadegan (2011) las capacidades que tienen los suministradores deben ser capaces de influir de forma directa e indirecta en los resultados organizativos (Azadegan, 2011). Los suministradores deben ser capaces de innovar y adaptar sus servicios a las necesidades de los hoteles. Incluso si la innovación de los suministradores no tiene un impacto directo en el desempeño sostenible puede existir un efecto indirecto a través del proceso desarrollado en la ICS. Este estudio trata de arrojar luz sobre las interrelaciones entre la confianza, la innovación de los suministradores, la ICS y el desempeño sostenible. Por otra parte, ningún estudio empírico analiza estas relaciones en el sector hotelero. Sólo Xu y Gursoy (2015) analizan a nivel teórico en este sector los antecedentes, mecanismos y prácticas de sostenibilidad que deben ser implementados en los miembros de la cadena de suministro. La gestión de la cadena de suministro del hotel forma parte del proceso de prestación de productos y servicios del hotel. En el proceso de prestación de servicios los clientes, los proveedores y los diferentes departamentos internos forman parte de la cadena de suministro y por tanto son clave para la prestación de servicios. Por esta razón, es importante analizar si la integración con estos elementos (proveedores, clientes y departamentos del hotel) consiguen mejorar el desempeño sostenible. El hotel presta servicios a los clientes, pero también se hace necesario si la gestión que realiza con sus clientes, sus proveedores y la gestión interna mejora el resultado del mismo. En este sentido, los clientes y los proveedores forman parte del sistema

productivo del hotel y se debe conocer en qué medida su integración permite un desempeño más sostenible. El trabajo trata de cubrir esta brecha en la literatura sobre el sector hotelero. Los procesos de la gestión de la cadena de suministro en los hoteles son fundamentales para el proceso de producir productos y servicios y distribuirlos a los usuarios finales (Yoo y Cho, 2021). También se conoce poco acerca como los proveedores y sus actuaciones pueden mejorar la integración de la cadena de suministro y como esta actuación relacionada con la innovación permite un mejor desempeño sostenible. Por otra parte, Xu y Gursoy (2015) demuestran en el sector hotelero que la sostenibilidad tiene un mayor impacto en la satisfacción del cliente, lealtad y disposición a pagar un recargo por servicios hoteleros sostenibles. Esto anterior hace que sea importante estudiar en qué medida la integración de la cadena de suministro podría mejorar el desempeño sostenible. Además, muchos hoteles optan por externalizar actividades (Elhoushy *et al.*, 2019), por lo que hace relevante estudiar el impacto que tiene la innovación de los suministradores en el sector hotelero.

De forma resumida los objetivos de este trabajo son:

a. Analizar el impacto que tiene la confianza en la innovación de los suministradores de la externalización
b. Estudiar cómo influye la innovación de los suministradores de las actividades externas en la ICS
c. Determinar el impacto de la ICS en el desempeño sostenible.
d. Analizar el efecto directo e indirecto que tiene la innovación de los suministradores de la externalización en el desempeño sostenible

En el próximo apartado se realizará una revisión de la literatura mediante la propuesta de un modelo conceptual. Posteriormente se describe la metodología y se presentan los análisis y resultados. Finalmente, se discutirá las implicaciones teóricas y prácticas de los hallazgos, considerando algunas limitaciones del estudio y proponiendo estudios futuros.

Marco conceptual y planteamiento de las hipótesis

La confianza ha sido estudiada en estudios sobre la externalización hotelera (Leemand y Reynolds, 2012; Espino-Rodríguez y Ramírez Fierro, 2019). La confianza es definida como

la creencia de que los socios no actuarán de forma oportunista (Yuan *et al*., 2018). Algunos estudios indican que los beneficios de una estrategia de la ICS se obtienen si hay colaboración estrecha y confiable entre los socios de la cadena de suministro tales como suministradores y clientes (Roy *et al*., 2004; Li *et al.*, 2007; Panayides y Lun, 2009; Wang *et al*., 2011; Ojha *et al.,* 2016). Los socios pueden comprender mejor a la otra parte y ayudar a mejorar los procesos de la cadena de suministro mediante soluciones innovadoras (Panayides y Lun, 2009). La confianza supone confiar en un socio con la expectative de que éste actuará según los intereses comunes. En este estudio se analiza la confianza interorganizativa. La confianza interorganizativa es conceptualizada por Shi y Liao (2013) como la percepción, creencia y expectativa colectivas de los socios de la cadena de suministro de predecir con fiabilidad las acciones realizadas por los socios para cumplir las promesas. Cuando existe confianza entre sus socios de la cadena de suministro hay una mayor disposición a compartir información. Si hay confianza interoganizativa, el hotel creerá que los proveedores actuarán en el mejor interés para su negocio y creerán en la información brindada por ellos. La confianza es un constructo multidimensional que considera varias dimensiones: la competencia, la benevolencia y la integridad (Chen y Dhillon, 2003). En las relaciones interorganizativas entre hoteles y proveedores la noción de competencia incluye la capacidad de un suministrador para cumplir las promesas que comunica al hotel. La integridad sugiere que una empresa actúa de forma coherente, fiable y honesta cuando cumple sus promesas. La benevolencia es la probabilidad de que un suministrador mantenga los intereses de los hoteles por delante de sus propios intereses e indica una preocupación sincera por el bienestar de los hoteles y por sus negocios.

La propensión a innovar de los suministradores supone la capacidad de los suministradores para desarrollar nuevos procesos o nuevos productos (Azadegan y Dooley, 2010). La innovación del proveedor supone la capacidad de los suministradores de desarrollar nuevas ideas, nuevos procesos, así como la capacidad de realizar inversiones en nuevos servicios o tecnologías que permitan un beneficio a sus clientes (Iremek y Matthyssens, 2013). Las innovaciones de los suministradores aumentan la colaboración con clientes, lo que conduce a relaciones más estrechas entre los socios de la cadena de suministro (Schiele, 2012). Esta innovación de los suministradores se ve reflejada cuando los proveedores cambian

determinados procesos mediante la inversión en nuevas tecnologías o desarrollan nuevos servicios. Así, esta innovación se refleja, por ejemplo, cuando una empresa externa como una lavandería que cambia los procesos permitiendo un servicio más ágil y económico o cuando los proveedores de materias primas cambian el diseño del producto o el envase haciendo más eficiente y/o ecológica la entrega al hotel. La innovación de los suministradores en procesos y servicios ofrecidos beneficiará al hotel en diferentes aspectos. También las empresas de mantenimiento pueden usar equipos más modernos que permitan un menor consumo de energía y abarate los costes. Todas estas innovaciones que realizan los suministradores se ven beneficiados los hoteles ya que pueden adquirir un servicio más rápido, de más calidad y de menor coste. El suministro de robots y el suministro de tecnologías de la industria 4.0 puede ser otra innovación relevante que permite una mejor eficiencia de las operaciones en la cadena de suministro con servicios altamente personalizados y una mejora digital (Pillai et al.,2021). Todo esto puede repercutir en la mejora de la sostenibilidad desde un punto de vista económico y medioambiental.

De acuerdo con la Teoría Económica de los Costes de transacción (TCE), la presencia de confianza hace que una organización crea que su socio tiene credibilidad y que por tanto debería de colaborar con él, incluso en actividades que supongan un cierto riesgo (Yeung *et al.*, 2009). La confianza supone minimizar los costes de transacción, ya que incrementa la transparencia y las iniciativas de aprendizaje organizativo (Lane *et al*., 2001; Wang *et al*., 2011) Según Wang *et al.* (2011) este incremento de transparencia e incremento de aprendizaje organizativo facilitan el intercambio de información y conocimiento, lo que hace que se produzca transferencia del conocimiento tácito entre suministradores y clientes. Un alto nivel de confianza mantenido entre las organizaciones (suministrador y hotel) puede ayudar a que los suministradores tengan una mayor propensión a innovar y a transmitir sus conocimientos, ideas e información de una forma más fluida. Panayides y Venus (2009) señalan que la existencia de confianza debería reducir la posibilidad de comportamiento oportunista por cualquiera de las partes, lo que incrementa la probabilidad de inversiones idiosincráticas en la relación con altos niveles de activos específicos, los cuales incluyen innovaciones que permitan mejor la cadena de suministro. La presencia de la confianza interorganizacional mejora los costes de transacción y mejora la calidad de las

relaciones interorganizativas en los hoteles y puede fomentar una cultura armoniosa y confianza mutua (Shi y Liao, 2013). Esto debería motivar a los suministradores a invertir en tecnologías y procesos para mejorar más sus servicios. También puede llevar a los socios de la cadena de suministro a compartir con dedicación la información y los recursos que puede conllevar a una mejora de la innovación.

Hofer *et al.* (2012) demuestran que cuando existe confianza entre el proveedor externo en las actividades logísticas existe una mejora proactiva, lo que implica una mayor innovación por parte del proveedor. Esta confianza permite al suministrador entender de una manera más concisa las necesidades de los clientes por lo que puede desarrollar una mayor innovación proporcionando nuevos cambios que mejoren los servicios ofrecidos. (Deepen *et al.,* 2008). En esta misma línea, Panavides y Venus (2009) demuestran que una mayor confianza en los suministradores influye positivamente en la innovación de la cadena de suministro. En el mismo sentido, Inemek y Matthyssens (2013) demuestran que el énfasis en el largo plazo, compromiso y confianza en las relaciones con los proveedores pueden crear una base sólida para el aprendizaje del suministrador lo que ocasiona un incremento de la innovación. En este sentido, se propone la hipótesis siguiente:

Hipótesis 1
La confianza en los suministradores influye positivamente en la innovación de los suministradores de externalización

El éxito de la sostenibilidad de una organización depende de la cadena de suministro (Kähkönen *et al.*, 2018). Existe la necesidad de una estrategia dinámica que permita que el desarrollo de las capacidades de los suministradores esté directamente reflejado en el desempeño sostenible de un comprador. La propensión a innovar se define como la capacidad para desarrollar nuevos productos o procesos, implicando una mayor receptividad a enfrentar cambios nuevos (Azadegan y Dooley, 2010). Esto permite al cliente aprovecharse de las capacidades de los proveedores que innovan y compartir tareas con ellos permitiendo responder mejor a los cambios y aumentar el aprendizaje (King *et al*., 2003). Según Azadegan y Dooley, (2010) la propensión a innovar de los suministradores afecta positivamente en las diferentes dimensiones de performance como el coste, la calidad, el desarrollo del producto, la flexibilidad y el servicio, por lo que sería razonable pensar que también pueda influir en el desempeño sostenible. Esto indica que puede influir

en las dimensiones económicas y sociales de la sostenibilidad.La búsqueda de innovaciones está relacionada con lo que se podría mejorar y debería haber hecho y esto repercute en obtener y dirigir oportunidades que favorezcan la sostenibilidad (Schaltegger y Burritt, 2014). Esta investigación considera el desempeño sostenible como una medida de rendimiento para operacionalizar la ventaja competitiva relacionada con: a) la satisfacción de las necesidades de los interesados mediante el desarrollo de nuevos servicios o mejorar los servicios existentes que se consideran sostenibles para la sociedad y el medio ambiente; b) la reputación sobre sostenibilidad comparativamente con otros hoteles; y c) la consideración de liderazgo en el desarrollo de la sostenibilidad. siendo los primeros en ofrecer servicios ecológicos en el mercado (Gelhard y Deft, 2016).

La colaboración entre los socios de la cadena suministro y el desarrollo de proveedores clave se han identificado como un medio eficaz para desarrollar y mantener la sostenibilidad de la cadena de suministro (Multaharju *et al.*, 2017). Las compañías deberían reconocer la innovación de los potenciales suministradores con la finalidad de mejorar el desempeño sostenible (Lintukangas *et al.*, 2019). Las organizaciones que innovan son líderes en sostenibilidad y la capacidad de innovación permite el éxito y una cadena de suministro sostenible (Pagell y Wu, 2009). La diferenciación de productos y servicios incrementa la sostenibilidad de la economía y la sociedad mediante el desarrollo de productos e innovaciones que permitan rediseñar la cadena de valor, guiados con criterio de sostenibilidad (Schaltegger y Burrit, 2014). Así, por ejemplo, Zhu *et al*. (2012) indica que las colaboraciones con suministradores influyen positivamente en la adopción de tecnologías que mejoren el entorno y favorezcan la sostenibilidad. La orientación a la innovación permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Zhou *et al*., 2005). La innovación de los suministradores afecta a la innovación interna del hotel y puede influir positivamente o rendimiento de los activos o crecimiento de las ventas y las ganancias, es decir, especialmente en la dimensión económica del desempeño sostenible (Hameed et al., 2021). Las innovaciones tienen un impacto positivo en las ventas futuras del hotel (Nicolau and Santa-María, 2013). Este incremento de las ventas ocasionado por la innovación puede favorecer un mayor rendimiento sostenible al generar el hotel más recursos, permitiendo al hotel ser líder en sostenibilidad y una mayor posibilidad de ofrecer servicios que responden a las demandas éticas y sociales. Los fabricantes de equipos / mobiliarios pueden innovar

mediante la entrega de ropa de cama y productos de lavabo ambientalmente amigables (Shi y Tsai, 2020). También las instituciones educativas pueden formar a los empleados ofreciendo una educación más innovadora que permita la concienciación sobre las practicas sostenibles (Xu y Gursoy, 2015). Esta innovación de los suministradores puede ocasionar un aumento en la sostenibilidad con respecto a la dimensión ambiental.

Las relaciones orientadas a la innovación tienen a centrarse más internamente y hacen hincapié en la inversión y nuevas oportunidades de comercialización (Huerly y Hult, 1998). Por tanto, cuando hay una cultura corporativa orientada a la innovación, facilita a las empresas desarrollar productos innovadores facilitando una vida empresarial que permita el desarrollo sostenible (Lii y Kuo, 2016). La asociación a largo plazo y el intercambio de información pueden ser algunas de las formas más eficientes de coordinar a las partes interesadas y maximizar los beneficios de toda la cadena de suministro y favorecer la innovación (Xu y Gursoy, 2015b). En este sentido, La innovación es imprescindible para alcanzar los objetivos de sostenibilidad del hotel.

Los suministradores pueden ayudar a mejorar el uso de recursos beneficiándose el cliente también de una reputación social (Gualandris *et al.*, 2014). Las innovaciones de los suministradores deberían de añadir procesos y prácticas sostenibles que repercutan en la sostenibilidad de sus clientes. Shi y Tsai (2020) indica que la integración de las partes interesadas, que recoge aspectos importantes de la integración de la cadena de suministro, influye en las dimensiones de la sostenibilidad relacionadas con el desempeño ambiental, social y económico mediante el uso de prácticas sostenibles corporativas que puede ser favorecidas por las innovaciones de los suministradores en prácticas de sosteniblidad Por tanto, la capacidad para innovar de los suministradores y responder a los cambios requeridos puede considerarse como un recurso estratégico y una fuente de ventaja competitiva (Lintukangas *et al*., 2019). Todos estos argumentos pueden ser aplicables también a los suministros relacionados con las actividades externalizadas. Muchos hoteles externalizan parte de su proceso productivo, en especial actividades donde el desarrollo de la innovación requiere de grandes inversiones como por ejemplo las actividades relacionadas con la tecnología. Basados en estos razonamientos se plantea la hipótesis siguiente:

Hipótesis 2.
La innovación de los suministradores de externalización influye positivamente en el desempeño sostenible

La ICS examina las relaciones de colaboración entre las organizaciones con sus suministradores y clientes (Flynn *et al.*, 2010). Lii y Kuo (2016) indican que la ICS implica la colaboración de los socios estratégicos de la cadena de suministro y la colaboración de procesos organizativos transversales. Si adaptamos la definición de Fynn et al. (2010) de integración de la cadena de suministro al sector hotelero se podría definir como el grado en el cual un hotel colabora estratégicamente con sus socios de la cadena de suministro y gestiona de forma colaborativa los procesos intra e interorganizativas. Los processes inter-organizativas son referidos a los clientes y los proveedores y los procesos intra-organizativas ser refiere a los departamentos que conforman el hotel. La cadena de suministro hotelera como filosofía integrada lleva a los miembros de la cadena de suministro a centrarse en la sincronización de todas las actividades del canal para crear un valor superior para el cliente (Zhang et al., 2009; Zhao y Hou, 2021).

La integración de la cadena de suministro permite a las empresas formar alianzas estratégicas, compartir información y trabajar de manera cooperativa (Zhao *et al.*, 2011). El objetivo es transferir de forma eficaz productos, servicios, información que se permitan tomar decisiones a bajo coste y proveer un valor máximo a los clientes en el tiempo más corto posible (Flynn *et al*., 2010). Alfalla-Luque *et al.* (2015) definen a la ICS como el grado en el que los miembros de la cadena de suministro logran una gestión colaborativa inter e intra-organizativa sobre niveles de actividades estratégicas, tácticas y operativas (y su correspondientes flujos de información y materiales) que empieza con la distribución de materiales o servicios de los suministradores y añade valor al producto o servicio con la intención de satisfacer las necesidades del cliente final abajo coste y de la forma más rápida posible. La gestión de la cadena de suministro pretende mejorar la competitividad mediante la estrecha integración de las funciones internas dentro de una empresa (por ejemplo, diferentes departamentos dentro de la empresa) y la vinculación efectiva con las operaciones externas de los proveedores y clientes (Kim, 2009). La ICS se refiere a ambos tipos de integración, integración interna y externa. La ICS tiene varias dimensiones, los dos tipos principales son la integración interna y la integración externa (Flynn *et al*., 2010; Yu

et al., 2013; Wong *et al*., 2013). La integración externa implica la integración de suministradores y de clientes. La integración externa se refiere al grado mediante el cual un hotel puede asociarse con los miembros clave de la cadena de suministro (clientes y proveedores) para estructurar sus estrategias inter-organizativas, practicas, procedimientos y comportamientos en procesos colaborativos y sincronizados (Zhao *et al.*, 2011). Partiendo de los conceptos que establece Seo et al. (2014) para la integración (clientes y proveedores) se pueden adaptar para el sector hotelero. En este sentido, la integración de los proveedores se sustenta en una multitud de actividades entre el hotel central y los proveedores, como el intercambio de información y la colaboración en la planificación y el desarrollo conjunto de los servicios suministrados. La coordinación eficaz y eficiente de los proveedores en los procesos de desarrollo de servicios turísticos favorece el desarrollo de ventajas competitivas (Zhao y Hou, 2021).

Por su parte la integración de los clientes en el hotel permite mejorar las expectativas y las oportunidades del mercado, dando respuestas más precisas y rápidas a las necesidades de los clientes. En cambio, la integración interna se centra en las actividades dentro del hotel. Es el grado en que un hotel organiza sus propias estrategias, fija sus prácticas y procesos organizativos en procesos colaborativos y sincronizados (Flynn et al., 2010), dentro de las áreas funcionales (departamentos alojamiento, alimentación y bebidas, animación, mantenimiento, etc.) con el fin de satisfacer las necesidades de los huéspedes. El hotel mejora su desempeño y ventaja competitiva sostenible al pasar de relaciones adversarias a relaciones de confianza con proveedores y clientes (Richards y Font, 2019).

En las cadenas de suministro, las organizaciones esperan que los socios que suministran (por ejemplo, los proveedores de externalización) adopten la innovación desde su propia motivación para producir beneficios (Kim y Chai, 2017). En muchas ocasiones esta innovación puede venir de fuentes externas mejorando las competencias básicas, además de reducir las inversiones (McIvor, 2005). Según Kim y Chai (2017) en las relaciones comprador-suministrador, la propensión a innovar de los suministradores tiene una positiva influencia en la cadena de suministro. Según estos autores la apertura a la innovación por parte de los suministradores anima a los clientes en actividades tales como cooperación, colaboración y generación de ideas. La propensión a innovar de los suministradores mejora no solo la innovación sobre los procesos y productos sino también provee más

oportunidades para los suministradores y compradores de tener más interacciones en la cadena de suministro permitiendo que estén más integrados. El alcance que puede tener la innovación está influenciado por las colaboraciones y las relaciones simultáneas en la cadena de suministro tanto de la integración interna (dentro de una firma) como de la integración externa (dentro de una cadena de suministro) (Seo *et al*., 2014). La innovación es necesaria para mejorar la ICS. Los procesos de innovación de los suministradores pueden hacer una externalización más eficiente, con un acceso a recursos que favorece que el hotel se centre en sus competencias básicas, lo que hace que realice mejor sus actividades y tareas permitiéndole mejorar la ICS. La propensión a innovar de los suministradores está positivamente asociada con intercambio de información, trabajo en equipos para la resolución de problemas y comunicación frecuente entre suministradores y compradores (Jean *et al.*, 2010). La innovación de los suministradores puede favorecer que el comprador (*e.g*., hotel) aumente las técnicas para mejorar las necesidades de sus clientes y motivar para que integre las operaciones con el suministrador (Lii y Kuo, 2016).

Cuando se trata de mejorar la ICS, la propensión a innovación es un elemento esencial que permite estimular la inversión en nuevos sistemas y procesos (Rutner *et al*., 2003). Seo *et al.* (2014) demuestran que los procesos de innovación aumentan la integración de cadena de suministro en sus tres vertientes (integración interna, integración con clientes e integración con suministradores). Por tanto, se propone la hipótesis siguiente:

Hipótesis 3
La innovación de los suministradores de externalización influye positivamente en la ICS

Hipótesis 3a
La innovación de los suministradores de externalización influye positivamente en la integración de los clientes

Hipótesis 3b
La innovación de los suministradores de externalización influye positivamente en la integración con los suministradores

Hipótesis 3c
La innovación de los suministradores influye positivamente en la integración interna

La ICS juega un papel crucial en el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible (Alfalla *et al*., 2015).). La gestión eficaz de la cadena de suministro se reconoce cada vez más como un factor crucial para mejorar el rendimiento de la organización (Yoo y Cho, 2021). El proceso de producir productos y distribuirlos a los usuarios finales es fundamental para las empresas que forman parte de la gestión de la cadena de suministro Según Flynn *et al.* (2010) la integración interna y externa juega diferentes roles en la ICS. Mientras la integración interna reconoce que los departamentos y funciones dentro de una empresa deberían funcionar como parte de un proceso integrado, la integración externa debería tener en cuenta el establecimiento de relaciones más estrechas con clientes y suministradores. La consideración de ambas perspectivas permitirá maximizar el valor de la cadena de suministro. En las investigaciones realizadas sobre integración y relación con el *performance*, la mayoría muestran un efecto positivo independientemente de las diferentes medidas de *performance* empleadas (Fabbe-Costes y Jahre, 2008; Kim; 2009; Giménez *et al*., 2012). En este sentido, la ICS puede afectar positivamente al desempeño sostenible como también afecta a otras dimensiones competitivas. El desempeño sostenible ayuda a la organización a ahorrar costes, mejora de la calidad del producto y aumenta la reputación. El desempeño sostenible implica tener en cuenta tres dimensiones referidas a lo económico, social y medioambiental (Gent *et al*., 2017). A causa de que las tres dimensiones de la ICS, que comprenden colaboración estratégica con los socios externos e internos, la ICS juega un papel importante en la mejora del desempeño sostenible (Kang *et al*., 2018). Considerar el impacto de la gestión de la cadena de suministro en el desempeño sostenible implica abordar las influencias y relaciones entre la integración de la cadena de suministro y los aspectos económicos, sociales y medioambientales del desempeño (Wang et al., 2013). (Wang et al. 2013). La gestión de la cadena de suministro es un proceso hotelero crítico para transferir servicios e información de los proveedores a los clientes finales con el fin de incrementar el valor agregado de los servicios (Kothari et al., 2005). Fantazy y col. (2010) demuestra que algunas prácticas de la cadena de suministro relacionadas con las compras estratégicas, lo que supone una integración con proveedores, mejoran el desempeño del hotel especialmente el relacionado con la satisfacción del cliente y el rendimiento financiero. lo que implica que tiene un impacto en la dimensión económica y social de la sostenibilidad. Este efecto en los resultados económicos del hotel puede ser también ser

debido a la asociación con otras entidades del contexto empresarial como los suministradores (Asadi et al., 2020).

Según Xu y Gussoy (2015b) indican que para el sector hotelero, la asociación a largo plazo, la cooperación y el intercambio de información pueden ser algunas de las formas más eficientes de coordinar a las partes interesadas y maximizar los beneficios de toda la cadena de suministro, especialmente los objetivos de sostenibilidad. Estos autores señalan que es crucial que todas las empresas de la cadena de suministro comprendan la importancia de maximizar los beneficios relacionados con la sostenibilidad. para toda la cadena de suministro de hotelera, en lugar de maximizar los beneficios de una empresa individual, para el éxito de las iniciativas de sostenibilidad. Zhong et al. (2016) demuestran en el sector que las prácticas de la gestión de la cadena de suministro y la calidad de la cadena de suministro mejoran el desempeño del hotel lo que implica que una buena integración de la cadena de suministro puede mejorar los aspectos del desempeño relacionados con la sostenibilidad. (Zhong et al. (2016) demuestran que las prácticas de gestión de la cadena de suministro y la calidad de la cadena de suministro mejoran el desempeño del hotel, especialmente relacionado con la moral del empleado que se encuadra dentro de la dimensión social de la sostenibilidad). El rendimiento y la competitividad de las empresas turísticas, en especial de los hoteles, dependen en gran medida de su capacidad para responder a los requisitos de sostenibilidad de los clientes (Sigala, 2014).

El desempeño sostenible de una empresa depende del *performance* de cada uno de los miembros de la cadena de suministro (Krause *et al*., 2009; Katiyar *et al*., 2018). La integración de clientes permite construir relaciones a largo plazo con los clientes y mejorar la satisfacción global de los clientes. Con la integración de los clientes la empresa conoce más las necesidades de los clientes mediante acceso directo a las necesidades y requerimientos (Gelrhad y von Delft, 2016). Según Kang *et al*., (2018) en la era de la sostenibilidad reconocer las necesidades de los clientes es crítico. Las organizaciones que integran a sus clientes en sus actividades operativas y de la cadena de suministro pueden alcanzar mayor rentabilidad en la distribución de productos y servicios de calidad, mientras mantienen los aspectos relacionados con la sostenibilidad social y medio ambiental. Por tanto, una mayor integración de clientes promocionará un mayor flujo de información,

permitiendo a la organización identificar las necesidades de los clientes con respecto a la preocupaciones sociales y medioambientales (Gerhard y von Deft, 2016). Las presiones establecidas por los clientes pueden promover prácticas en la cadena de suministro que mejoren el desempeño sostenible (Pullman *et al.*, 2009). Por otra parte, según Kang *et al. (*2018) la integración con los suministradores que se consigue mediante las relaciones estratégicas a largo plazo que incluyen información compartida desarrollando una confianza mutua, pueden llegar a convertirse en facilitadores para el desarrollo de prácticas de sostenibilidad. En este sentido, la integración con los suministradores mejora el desempeño sostenible.

La integración interna se refiere a que no existen barreras funcionales entre departamentos y áreas de la empresa con información compartida, toma de decisiones conjunta y trabajo en equipo donde existe colaboración entre diferentes funciones (Flynn *et al*., 2010; Zhao *et al*., 2011). La colaboración estrecha y el trabajo en equipo puede jugar un papel central en el desarrollo de nuevas habilidades y competencias relacionadas con la sostenibilidad (Wolf, 2014). Hussain et al. (2019) demuestran que algunas técnicas de gestión de importantes realizadas en la cadena de suministro y relacionadas con prácticas lean y verdes tienen un impacto sustancial en el desempeño económico, social y ambiental. Además, la integración interna favorece la alineación de las diferentes áreas funcionales y objetivos con las prioridades estratégicas en especial aquellas relacionadas con la sostenibilidad. Esta integración interna puede ayudar a transformar la organización en prácticas operativas que mejoren la sostenibilidad (Kang *et al*., 2018). Por tanto, considerando los tres tipos de integración se plantean las hipótesis siguientes:

Hipótesis 4
La ICS afecta positivamente al desempeño sostenible

Hipótesis 4a
La integración de los clientes afecta positivamente en el desempeño sostenible

Hipótesis 4b
La integración con los suministradores afecta positivamente al desempeño sostenible

Hipótesis 4c
La integración interna afecta positivamente al desempeño sostenible

Efecto mediador de la ICS

Una variable mediadora tiene una porción que sustenta la relación entre una variable dependiente y una independiente (Baron y Kenny, 1986). El modelo que plantemos establece que el desempeño sostenible se ve afectado por la innovación de los suministradores y que esta variable también influye de forma directa e indirecta en el performance de la sostenibilidad a través de la ICS considerando sus tres vertientes (integración con clientes, integración con suministradores). Por tanto, se propone que la ICS media en la relación entre la innovación de los suministradores de actividades externalizadas y el desempeño sostenible. Esto indica que la ICS permite la difusión de la innovación de los suministradores a lo largo de toda la cadena mejorando la sostenibilidad. La integración de cadena de suministro es un elemento clave en la innovación de los suministradores. La innovación juega un importante rol en el desempeño sostenible, pero puede que no cree resultados por sí mismo, siendo necesaria actividades, ideas y prácticas de la cadena de suministro (Seo *et al.*, 2014). La innovación de los suministradores puede contribuir a la mejora de las capacidades internas, pero puede ocurrir que no tengan un impacto directo en el *performance* (Han *et al*., 1998). Además, es más probable que la innovación de los suministradores mejore el desempeño sostenible en un ambiente donde existe una integración interna y externa con todos los miembros de la cadena de suministro. El trabajo en equipo conjunto que se desarrolla en la cadena de suministro permite transformar recursos de la cadena de suministro para conseguir satisfacción y compromiso (Shi y Liao, 2013). Este trabajo en equipo implica una mayor integración de la cadena de suministro lo que favorece que exista una relación positiva entre la innovación de los suministradores y el desempeño sostenible. Cuando existe una alta innovación de los suministradores es más probable que exista una ICS que a su vez influirá en el desempeño sostenible. Seo *et al.* (2014) demuestran que la innovación influye en el *performance* de la cadena de suministro de forma indirecta a través de la ICS. Siguiendo este razonamiento para el desempeño sostenible se plantean las hipótesis siguientes:

Hipótesis 5
El nivel de ICS media entre la asociación entre la innovación de los suministradores y el desempeño sostenible

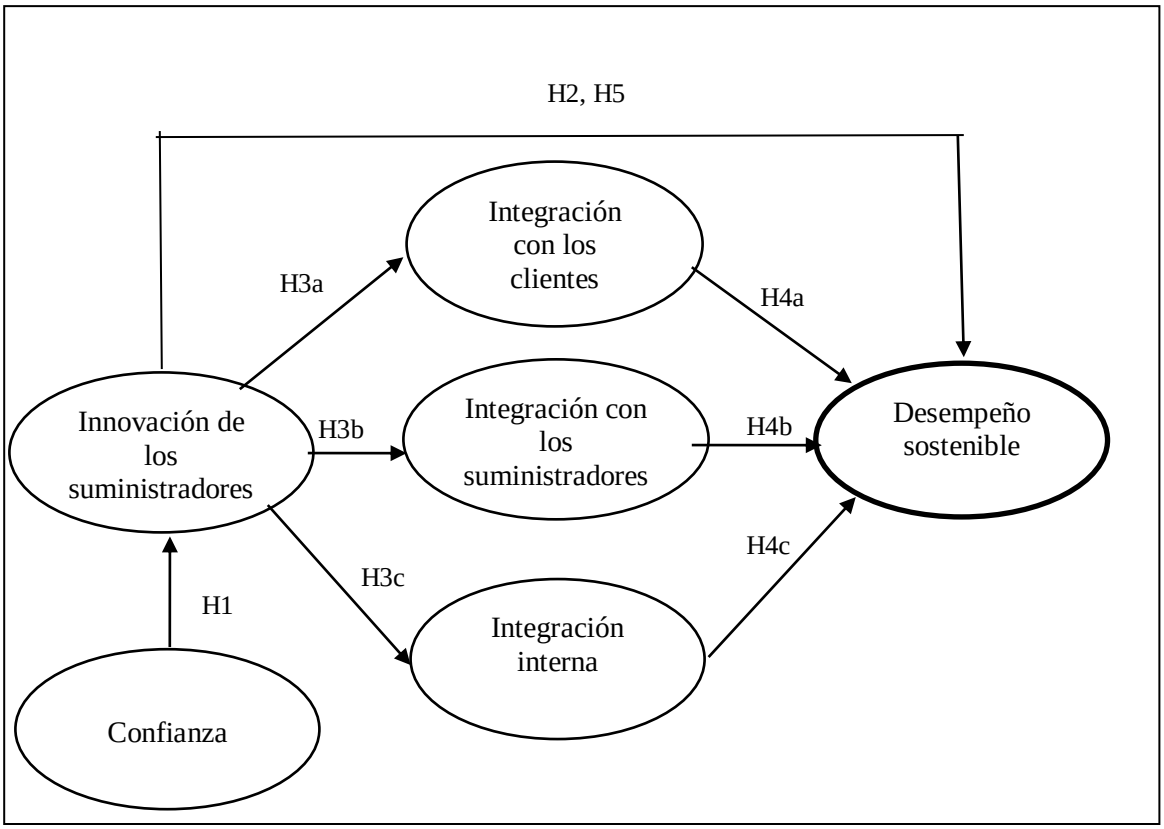
Hipótesis 5a
La integración de los clientes media entre la asociación entre la innovación de los suministradores y el desempeño sostenible

Hipótesis 5b
La integración con los suministradores media entre la asociación entre la innovación de los suministradores y el desempeño sostenible

Hipótesis 5c
La integración interna media entre la asociación entre la innovación de los suministradores y el desempeño sostenible

Las hipótesis anteriores permiten proponer el modelo que se muestra en la figura 1.

Figura 1. Modelo de investigación



Metodología

Ámbito de la investigación y muestra

Los datos fueron recogidos de 114 hoteles de 4 y 5 estrellas de sol y playa de las dos ciudades turísticas, Sharm El Sheikh y Hurgada que son los destinos turísticos más

populares en Egipto junto con El Cairo y se caracterizan por tener un grueso de la oferta alojativa y una diversificación en la oferta turística. El número total de los establecimientos hotelero registrado es igual a 149 según la Asociación del Sector Hotelero Egipcio. De toda la población, participaron en esta investigación 114 hoteles, lo que representa una tasa de respuesta de 76.5%. De los 114 hoteles 72 hoteles pertenecen a Sharm El Sheikh (45 establecimiento de 5 estrellas y 27 de 4 estrellas) y 42 hoteles a Hurgada (26 establecimiento de 5 estrellas y 16 de 4 estrellas).

Los datos obtenidos a través de un cuestionario personal realizado directamente por el investigador con el fin de garantizar la representatividad del universo en estudio. El investigador concertó citas con los hoteles para la realización del cuestionario personal. A través de una entrevista personal realizada por el investigador donde entregaba el cuestionario en mano al entrevistado y éste lo iba respondiendo sin intervención directa del investigador salvo para aclarar alguna duda o cuestión que no entendía. El cuestionario original fue escrito en español y traducido al árabe por el investigador, y luego la traducción fue revisada por un traductor certificado. El encuestado objetivo es la alta dirección del hotel: el director general o subdirector porque tienen la capacidad de tomar las decisiones y gestionar todos los procesos de trabajo. Por lo tanto, pueden tener conocimientos suficientes para responder al cuestionario. Así, se intentó hacer las entrevistas con los directores generales o subdirectores, pero en algunos casos no se pudo obtener la cita con ellos por no estar o no tener tiempo para la realización de la encuesta personal. En esos casos se hizo la encuesta con los jefes de departamento que a veces contactaron con los jefes de otros departamentos cuando no sabían la respuesta de alguna pregunta. De los 114 encuestados, 28 eran directores generales, 59 subdirectores y 28 jefes de departamento. Por último, cabe destacar que la mayoría de los hoteles participados en la muestra pertenecen a cadenas tanto de ámbito internacional como nacional, 33 de ellos son de cadenas internacionales. El trabajo de campo fue llevado en el último semestre del 2018.

Medida de las variables

El modelo planteado consta de varios factores o constructos que miden la confianza, la innovación de los suministradores, la ICS y el desempeño sostenible. En la ICS se distingue los tres tipos de integración: integración con los clientes, integración con los

suministradores e integración interna. Escalas validadas en la literatura fueron empleadas para medir estos constructos. En primer lugar, la confianza fue medida basándonos en las escalas empleadas por Doney y Cannon (1997), Panayides y Lun (2009) y Hofer *et al.*, (2012) que miden la confianza en las relaciones con los suministradores. La escala tiene cinco ítems y mide aspectos basados en la confiabilidad y la preocupación de la empresa suministradora por el hotel.

Para medir la innovación de los suministradores externos se ha empleado una escala de 8 ítems usadas por Kim y Chai (2017) y Azadegan y Dooley (2010). Esta escala fue adaptada para el caso de suministradores de la externalización. Así en este constructo se plantean cuestiones relacionadas con la innovación en los servicios y procesos ofrecidos por los suministradores. La integración de los clientes, la integración con los suministradores y la integración interna fueron medidas con una escala de 6, 7 y 6 ítems, respectivamente. Dichas escalas provienen de los trabajos de Zhao *et al.* (2013) y Cao *et al.* (2015) y enfatizan especialmente la colaboración y comunicación con los clientes y suministradores. Estos autores adaptaron las escalas de Narasimhan y Kim (2002) y de Frohlich y Westbrook (2001). Finalmente, el desempeño sostenible es medido a través de la escala usada por Gelhard y Deft (2016). Este constructo analiza la ventaja competitiva a través de la satisfacción de las partes interesadas en la organización considerando el bienestar humano y las restricciones ecológicas. La escala está formada por 5 ítems y mide cuestiones que hacen referencia a en qué medida la reputación en términos de sostenibilidad es mejor que la reputación de los competidores. Los items recogen tres dimensiones básicas de la sostenibilidad: económica, social y ambiental: somos los primeros que ofrecemos servicios amigables con el medio ambiente en el mercado (económico); en comparación con nuestros competidores; respondemos más a fondo a las demandas sociales y éticas (sociales); y desarrollamos nuevos servicios o mejoramos los servicios existentes que se consideran sostenibles para la sociedad y el medio ambiente (ambiental).

Todos los ítems de las variables relacionadas con la innovación de los suministradores, la ICS y el desempeño sostenible fueron medidos en escala tipo Likert de 1 a 7, siendo el 1 fuerte grado de desacuerdo y el 7 fuerte grado de acuerdo. Los ítems se encuentran listados el anexo.

Análisis y Resultados

El actual estudio es exploratorio principalmente enfocado el testar el modelo de la ICS y su relación con el resultado sostenible. Por tanto, la técnica PLS-SEM debido a su poder de predicción es usada para analizar los datos y las hipótesis propuestas en el modelo a través del Sofware Smart PLS versión 3.2.8. (Carrión, *et al*., 2016; Hair *et al*., 2017). El objetivo de los modelos PLS-SEM está más relacionados con la predicción que con la confirmación (Barroso *et al*., 2010). PLS-SEM es una técnica empleada tanto en estudios que analizan la gestión de la cadena de suministro (Sundram *et al.*, 2011; Kumar y Nath Barnejee, 2012; Gualandris y Katchschmidt, 2014; Kaufmann y Gaeckler, 2015; Laari *et al*., 2016; Katiyar *et al.*, 2018) como estudios aplicados al sector hotelero (Amin *et al*., 2017; Singjai *et al.*, 2018; Kim *et al*., 2019). Una de las ventajas del uso del PLS es que es un método que no requiere de grandes muestras o una distribución normal de los datos. Además, PLS permite estimaciones más robustas y conservadoras de modelos cuando los tamaños de muestra son más pequeños que los métodos basados en la covarianza (Barroso *et al*., 2010). Esta herramienta es también idónea cuando la teoría está en fase de desarrollo y valoración (Fornell y Lacker, 1981). PLS contiene un procedimiento de dos etapas como recomienda Henseler *et al.* (2009) que consisten en la evaluación del modelo de medida y posteriormente la valoración del modelo estructural.

Modelo de medida

El modelo de medida está orientado a medir la fiabilidad individual del ítem, la consistencia interna de la fiabilidad de los constructos, la validez convergente y la validez discriminante (Henserler *et al*., 2009; Hair *et al*., 2017).

La fiabilidad de una variable describe la varianza de una variable observada comparándola con la variable no observada mediante la valoración de las cargas de las variables observadas (Götz *et al.*, 2010). La mayoría de las cargas de los ítems son superiores a 0.60 (Bagozzi y Yi, 1988). La mayoría de los ítems son superiores a 0.764. Sólo un ítem no alcanzó el umbral usado en este trabajo de 0.60 por lo que fue eliminado. El alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta (CR) fueron empleados para la valoración de la consistencia interna de la fiabilidad. La tabla 1 muestra que los alfa de Cronbach para todos los constructos oscilan entre 0.870 y 0.968, mientras que los valores de las fiabilidades

compuestas se encuentran entre 0.898 y 0.975. Por tanto, estos indicadores muestran que las escalas son fiables e indican que todas las variables exceden del mínimo nivel exigido de 0.70. Por otro lado, para verificar la validez convergente la varianza media extraída (AVE) de todas las variables fue calculada (Fornell y Lacker, 1981).

Tabla 1. Evaluación del modelo de medida, Fiabilidad y validez de constructo

	Factores	Cargas Factoriales	t	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída (AVE)
Confianza	CON_1	0.902	41.070	0.966	0.973	0.880
	CON_2	0.929	65.904			
	CON_3	0.961	115.959			
	CON_4	0.964	124.803			
	CON_5	0.932	55.499			
Innovación de los suministradores de externalización	ISS_1	0.780	18.906	0.870	0.898	0.524
	ISS_2	0.755	10.613			
	ISS_3	0.664	10.355			
	ISS_4	0.725	8.204			
	ISS_5	0.734	14.433			
	ISS_6	0.731	14.383			
	ISS_7	0.680	12.924			
	ISS_8	0.715	15.635			
Integración del cliente	INC_1	0.776	22.426	0.887	0.917	0.690
	INC_2	0.879	43.011			
	INC_3	0.857	37.160			
	INC_4	0.804	19.172			
	INC_5	0.833	27.000			
Integración con los suministradores	INS_1	0.771	12.647	0.891	0.916	0.610
	INS_2	0.616	6.377			
	INS_3	0.764	12.858			
	INS_4	0.863	32.217			
	INS_5	0.854	27.084			
	INS_6	0.798	16.907			
	INS_7	0.778	17.767			
Integración interna	INI_1	0.820	28.432	0.909	0.932	0.733
	INI_2	0.870	37.183			
	INI_3	0.830	29.905			
	INI_4	0.893	47.371			
	INI_5	0.866	37.254			
Desempeño sostenible	SSP_1	0.937	108.819	0.968	0.975	0.888
	SSP_2	0.976	227.193			
	SSP_3	0.907	68.122			
	SSP_4	0.975	218.923			
	SSP_5	0.915	60.620			

La varianza extraída media (AVE) de todos los constructos excede de 0.50, con valores que oscilan entre 0.524 y 0.888. Esto indica que existe validez convergente de las variables incluidas en el modelo. Para contrastar la validez discriminante se han usado las cargas cruzadas, el criterio de Fornell y Larcker y el Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT).

Tabla 2. Cargas cruzadas

	CON	ISS	INC	INS	INI	SSP
CON_1	0.902	0.496	-0.014	0.498	0.044	-0.009
CON_2	0.929	0.533	-0.071	0.594	0.018	-0.003
CON_3	0.961	0.513	-0.114	0.617	0.010	-0.022
CON_4	0.964	0.529	-0.125	0.628	0.007	-0.039
CON_5	0.932	0.514	-0.066	0.604	0.019	-0.039
ISS_1	0.454	0.780	0.272	0.376	0.323	0.342
ISS_2	0.372	0.755	0.289	0.376	0.357	0.332
ISS_3	0.317	0.664	0.245	0.503	0.271	0.243
ISS_4	0.334	0.725	0.158	0.392	0.234	0.163
ISS_5	0.448	0.734	0.146	0.599	0.245	0.212
ISS_6	0.458	0.731	0.126	0.476	0.165	0.149
ISS_7	0.343	0.680	0.218	0.387	0.219	0.235
ISS_8	0.452	0.715	0.093	0.473	0.179	0.137
INC_1	-0.026	0.223	0.776	0.172	0.601	0.584
INC_2	-0.170	0.122	0.879	0.044	0.664	0.681
INC_3	-0.054	0.290	0.857	0.204	0.793	0.755
INC_4	-0.005	0.289	0.804	0.187	0.646	0.568
INC_5	-0.090	0.189	0.833	0.209	0.698	0.612
INS_1	0.661	0.459	0.014	0.771	0.036	0.037
INS_2	0.164	0.367	0.385	0.616	0.303	0.397
INS_3	0.306	0.420	0.332	0.764	0.282	0.342
INS_4	0.513	0.518	0.193	0.863	0.163	0.214
INS_5	0.519	0.522	0.110	0.854	0.200	0.148
INS_6	0.673	0.529	0.020	0.798	0.089	0.115
INS_7	0.585	0.563	0.026	0.778	0.025	0.079
INI_1	-0.120	0.201	0.737	0.061	0.820	0.599
INI_2	-0.025	0.248	0.700	0.201	0.870	0.684
INI_3	0.071	0.276	0.682	0.173	0.830	0.624
INI_4	0.081	0.430	0.711	0.249	0.893	0.671
INI_5	0.060	0.310	0.708	0.157	0.866	0.648
SSP_1	-0.081	0.262	0.751	0.153	0.704	0.937
SSP_2	0.003	0.330	0.764	0.297	0.739	0.976
SSP_3	-0.061	0.289	0.679	0.175	0.684	0.907
SSP_4	0.010	0.330	0.752	0.289	0.735	0.975
SSP_5	0.013	0.284	0.711	0.226	0.692	0.915

En la tabla 2 se observa que las cargas cruzadas son altas en sus respectivos constructos en relación con el resto (Hair *et al*., 2017) lo que apoya la validez discriminante**.** En una primera aproximación un ítem fue eliminado de todos los análisis por tener una carga similar en dos constructos diferentes. En relación con el criterio de Fornell y Larcker (1981) en la tabla 3 se observa que la raíz cuadrada de la medida del AVE (diagonal principal) es mayor que las correlaciones entre los constructos, lo que sugiere la existencia de validez discriminante. Con respecto al ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) se ha usado el test de inferencia. Los intervalos de confianza al 95% de los valores de HTMT son mostrados en la tabla 4. Los resultados sugieren validez discriminante para todos los constructos ya que ninguno de los intervalos incluye el valor 1 (Henserler *et al*., 2015).

Tabla 3. Validez discriminante. Criterio de Fornell-Larcker

	CON	ISS	INC	INS	INI	SSP
Confianza	**0.938**					
Innovación de los suministradores de externalización	0.552	**0.724**				
Integración del cliente	-0.084	0.270	**0.831**			
Integración con los suministradores	0.628	0.622	0.197	**0.781**		
Integración interna	0.020	0.348	0.825	0.201	**0.856**	
Desempeño sostenible	-0.024	0.318	0.777	0.244	0.755	**0.942**

Tabla 4. Validez discriminante: Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) DE 5% Y 95% Intervalos de confianza

	CON	ISS	INC	INS	INI	SSP
Confianza						
Innovación de los suministradores de externalización	(0.469; 0.704)					
Integración del Cliente	(0.081; 0.243)	(0.210 ; 0.456)				
Integración con los Suministradores	(0.579; 0.757)	(0.593; 0.804)	(0.197 ; 0.410)			
Integración Interna	(0.073; 0.206)	(0.255; 0.533)	(0.875 ; 0.951)	(0.169; 0.413)		
Desempeño sostenible	(0.044; 0.187)	(0.198 ; 0.500)	(0.774 ; 0.880)	(0.188 ; 0.421)	(0.734 ; 0.860)	

Dos modelos estructurales fueron realizados para contrastar el efecto directo de la innovación de los suministradores y el desempeño sostenible (modelo no mediado) y el

impacto de la mediación de la ICS en la asociación de la innovación de los suministradores y el desempeño sostenible (modelo mediado).

Modelo estructural

Una prueba no paramétrica de remuestreo *Boostrap* con 500 repeticiones fue realizada en los dos modelos (Hair *et al*., 2017) para obtener la varianza explicada (R^2), el efecto f^2 y los coeficientes *path* estandarizados (β), con los valores de t observados obtenidos, así como los valores Q^2. Además, para el contraste de las hipótesis que tienen variables mediadoras se calculó el efecto directo e indirecto de la variable independiente sobre la dependiente. Los valores de R^2 representan la varianza explicada de las variables dependientes. La confianza explica el 30.4% (R^2=0.304) de la variabilidad de la innovación de los suministradores y la innovación de los suministradores explica el 10.2% de la variabilidad del desempeño sostenible (véase tabla 6). Por otra parte, en la tabla 7 se muestra que la innovación de los suministradores explica un 7.3%, un 38.7% y un 12.1% de la variabilidad de la integración de los clientes, de la integración con los suministradores y de la integración interna respectivamente. (R^2=0.073; R^2=0.384; R^2=0.121). Además, los tres tipos de integración explican un 65% (R^2=0.651) de la variabilidad del desempeño sostenible.

Además, se calcula el efecto f^2 que es usado para evaluar si el constructo omitido tiene un impacto significativo en las variables dependientes. Cohen (1992) especifica que valores de f^2 entre 0.02 y 0.15 tienen un efecto débil, un valor entre 0.15 y 0.35 indica un efecto moderado y mayor a 0.35 un efecto fuerte. La mayoría de los efectos tamaño f^2 de las variables significativas en los dos modelos (mediado y no mediado) son superiores al nivel base de 0.02, siendo moderado y fuerte en la mayoría de las relaciones (véase tabla 5 y 8).

Mientras que el R^2 mide la capacidad predictiva, Q^2 mide la relevancia predictiva. Se espera que todos los valores de Q^2 sean positivos (Hair *et al*., 2017). En la tabla 6 y 7 se comprueba que todos los valores son superiores a cero, oscilando entre 0.04 y 0.538, por lo que los modelos tienen capacidad predictiva. Para medir la bondad del ajuste de los dos modelos usamos el indicador Goodness-of-fit (Gof) que se calcula a través de la media geométrica de la media del AVE (comunalidades) por la media del R^2 (Henseler *et al*.,2016). Los valores del Gof oscilan entre 0 y 1, donde valores de 0.10 (pequeño), 0.25

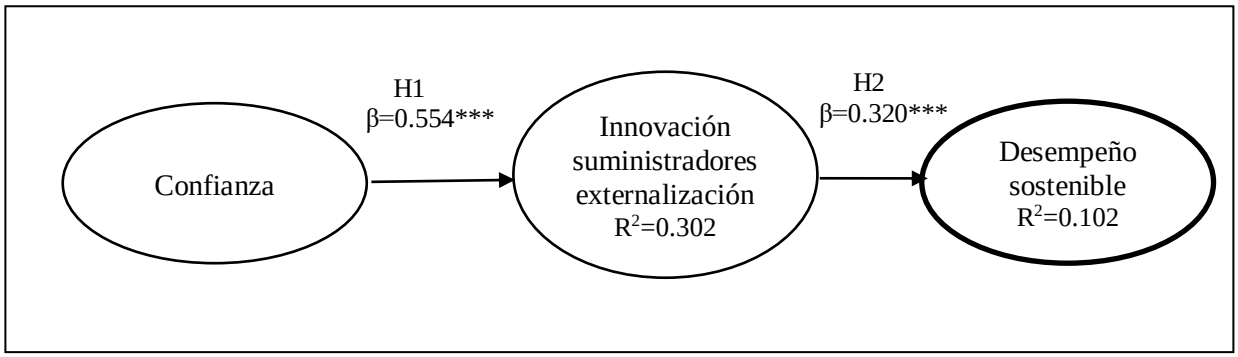
(medio) y 0.36 (grande). En ambos modelos es superior a 0.36, siendo en el modelo no mediado de 0.397 y en el modelo mediado de 0.470, lo que sugiere un buen ajuste.

La primera hipótesis (hipótesis 1) examina la relación entre la confianza en los suministradores externos y la innovación de los suministradores de actividades externalizadas. La tabla 5 y figura 2 muestran que la confianza en los suministradores influye positivamente en la Innovación de los suministradores (β=0.554, p<0.001) por lo que la hipótesis 1 es apoyada. La segunda hipótesis (hipótesis 2) que contrasta que la innovación de los suministradores de actividades externalizadas influye positivamente en el desempeño sostenible es aceptada, ya que el peso de regresión estandarizado β es significativo y positivo (β=0.320, p<0.001).

Tabla 5. Coeficientes path, estadísticos-t y f-cuadrado (modelo directo no mediado)

Coeficientes path	*B*	t	p	f^2	Resultados
Confianza→Innovación de los suministradores de externalización	0.554	8.585	0.000	0.086	Se cumple
Innovación de los suministradores→Desempeño sostenible	0.320	3.582	0.000	0.324	Se cumple

Figura 2. Modelo estructural no mediado



***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

Para comprobar el rol mediador de la ICS, un método jerárquico se ha realizado de acuerdo con las tres condiciones impuestas por Baron y Kenny (1986). Primero, la variable independiente (la innovación de los suministradores de externalización) tiene que influir en la variable mediadora (en cada uno de los tipos de integración) y la variable mediadora (los tipos de ICS) en la variable dependiente (desempeño sostenible). Segundo, la variable independiente (Innovación de los suministradores) debería influir en la variable

dependiente (desempeño sostenible). Tercero, si la variable mediadora existe, la asociación entre la variable independiente y la dependiente debería disminuir o desaparecer. Por tanto, el efecto de la mediación es valorado mediante la inclusión de las variables mediadoras (integración de los clientes, integración con los suministradores e integración interna) en el anterior modelo directo (Figura 3). En el modelo mediado se comprueba que existe una relación positiva y significativa entre la innovación de los suministradores y la ICS (véase tabla 8). De forma concreta, la innovación de los suministradores influye positivamente y significativamente en la integración con los clientes (β =0.27, $p<0.05$), en la integración con los suministradores (β=0.622, $p<0.001$) y en la integración interna (β=0.348, $p<0.001$). Esto siguiere también el apoyo de las hipótesis 3a, 3b y 3c. Por tanto, la hipótesis 3 es aceptada de forma global.

Tabla 6. R^2 y Q^2. Goodness of fit (GoF) (index) (modelo no mediado)

	AVE	R^2	Q^2
Confianza	0.879		
Innovación de los suministradores de externalización	0.524	0.304	0.150
Desempeño sostenible	0.888	0.102	0.090
Valores medios	0.763	0.203	
AVE x R^2		0.1550	
GoF=$\sqrt{}$AVE x R^2		0.3977	

Tabla7. R^2 y Q^2. Goodness of fit (GoF) (index) (modelo mediado)

	AVE	R^2	Q^2
Confianza	0.880		
Innovación de los suministradores de externalización	0.524	0.304	0.143
Integración del cliente	0.690	0.073	0.044
Integración con los suministradores	0.610	0.387	0.216
Integración interna	0.733	0.121	0.080
Desempeño sostenible	0.888	0.651	0.538
Valores medios	0.720	0.307	
AVE x R^2		0.221	
GoF=$\sqrt{}$AVE x R^2		0.470	

Con respecto a la influencia de las variables mediadoras (tipos de ICS) en el desempeño sostenible. La integración de los clientes y la integración interna si influye de forma positiva y significativa en el desempeño sostenible (β= 0.479, $p<0.001$; β=0.335, $p<0.001$) mientras que la integración con los suministradores no influye de forma significativa

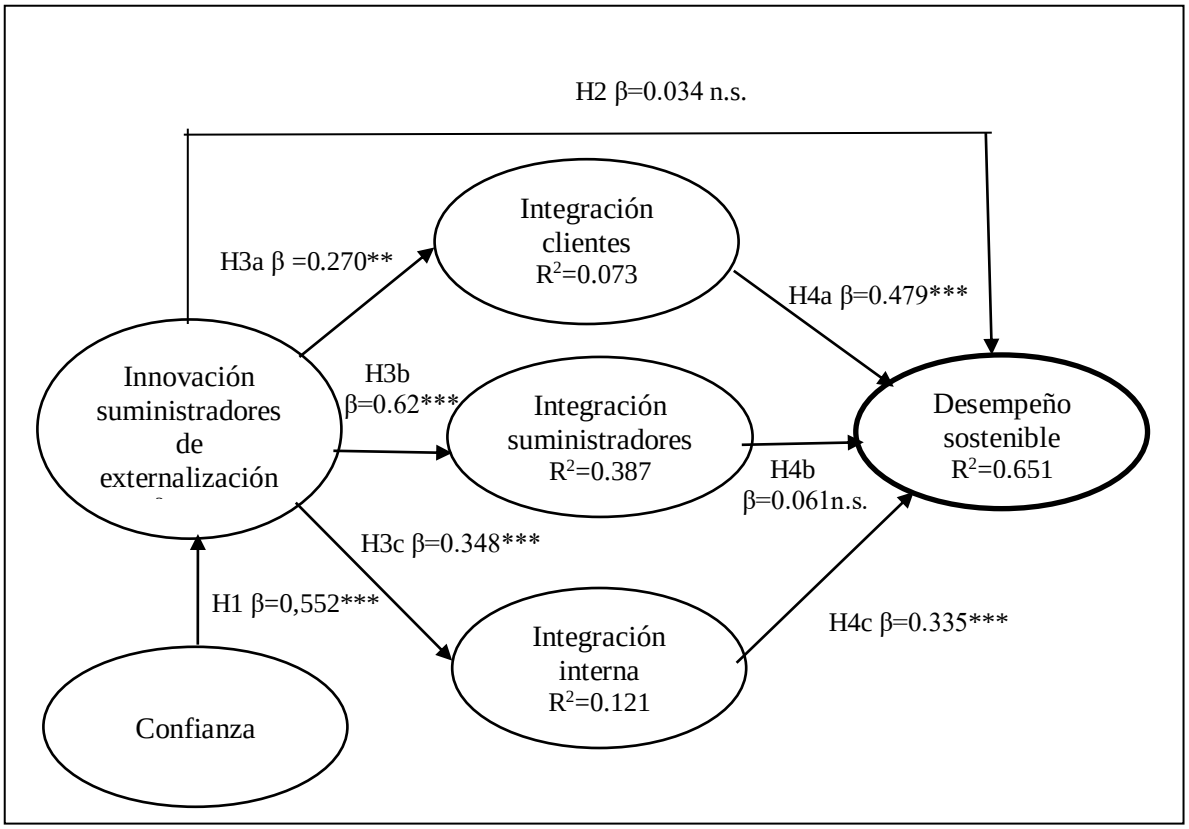
(β=0.061, p>0.05). Esto sugiere el apoyo de la hipótesis 4a e hipótesis 4c, pero no el cumplimiento de la hipótesis 4b.

Tabla 8. Coeficientes Path, estadísticos-t y f-cuadrado (modelo mediado)

Coeficientes path	*B*	t	P	f^2	Resultados
Confianza→ Innovación de los suministradores de externalización	0.552	8.064	0.000	0.437	-----
Innovación de los suministradores de externalización→ Integración del cliente	0.270	3.097	0.001	0.078	Se cumple
Innovación de los suministradores de externalización→Integración con los suministradores	0.622	10.535	0.000	0.631	Se cumple
Innovación de los suministradores de externalización → Integración interna	0.348	4.104	0.000	0.138	Se cumple
Innovación de los suministradores de externalización → Desempeño sostenible	0.034	0.494	0.311	0.002	------
Integración del cliente→ Desempeño sostenible	0.479	5.391	0.000	0.209	Se cumple
Integración con los suministradores→ Desempeño sostenible	0.061	0.869	0.193	0.006	No se cumple
Integración interna→ Desempeño sostenible	0.335	3.374	0.000	0.097	Se cumple

Por otra parte, el cumplimiento de la hipótesis 1 verifica el cumplimiento de la segunda condición. En el modelo directo o no mediado se comprueba que la innovación de los suministradores de actividades externalizadas influye positivamente en el desempeño sostenible. Para identificar si se cumple la tercera condición, se comprueba la relación de la innovación de los suministradores en el desempeño sostenible en el modelo directo o no mediado y el modelo mediado. En la tabla 5 y 8 se comprueba que el coeficiente β pasa de ser significativo en el modelo no mediado a no significativo en el modelo mediado (β=0.554, p<0.001 a β=0.034, p>0.05). Por lo tanto, la ICS media en la relación entre la Innovación de los suministradores y el desempeño sostenible, concretamente la integración de los clientes y la integración interna.

Figura 3. Modelo estructural mediado



***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

Efecto directo e indirecto de la ICS en el desarrollo sostenible

Además del anterior análisis del test de Baron y Kenny (1986) que analizaba la mediación de una forma global, se comprueba el efecto directo e indirecto de cada una de las sub-dimensiones de la ICS de forma individual en el desempeño sostenible. Se llevaron a cabo tres test de mediaciones individuales de cada uno de los tipos de integración. Así, por ejemplo, se eliminan del análisis la integración del suministrador y la integración interna clientes y se evalúa el efecto mediador de la integración de los clientes. Así se realiza con cada tipo de integración. Siguiendo el trabajo de integración de la cadena suministro de Seo *et al*. (2014) se llevó a cabo un análisis *Boostrap* de 2000 muestras a un nivel de confianza del 90%. Este tipo de muestreo ha sido aplicado también en el trabajo de Qrunfleh y Tarafdar (2013). En primer lugar, se ha calculado el impacto directo e indirecto de la innovación de los suministradores en el desempeño sostenible siendo el mediador

únicamente la integración de los clientes. Posteriormente se realiza sólo con la integración con los suministradores y finalmente con la integración interna. Los coeficientes estandarizados directos relacionados con la integración de los clientes (coeficiente=0.1858, p=0.1134; y la integración interna (coeficiente=0.1653, p=0.2138) no son significativos; mientras que el coeficiente estandarizado directo relacionado con la integración con los suministradores es significativo a un nivel de significación de un 5% (coeficiente= 0.5276, p=0.018) (véase tabla 9). Además, los efectos indirectos de la innovación de los suministradores sobre el desempeño sostenible con la integración de los clientes como mediador son significativos con un coeficiente estandarizado de 0.4360 ($p<0.01$). El efecto indirecto cuando la variable mediadora es la integración con los suministradores no es significativo con un valor estandarizado de 0.0942 ($p>0.05$). En cambio, el efecto indirecto de la innovación de los suministradores sobre el desempeño sostenible para la integración cuando la variable mediadora es la integración interna es significativo, siendo su coeficiente estandarizado de 0.4565 ($p<0.001$). Por tanto, se concluye que la integración con los clientes y la integración interna media la relación entre la innovación de los suministradores y el desempeño sostenible. En cambio, la integración con los suministradores no media en la relación entre la innovación de los suministradores y el desempeño sostenible. Por tanto, se apoya la hipótesis 5a y 5c, mientras que la hipótesis 5b no es apoyada.

Tabla 9. Descomposición de efectos de la innovación de los suministradores sobre el desempeño sostenible

	Coeficientes estandarizados (t- values)		
Mediadores	**Total Efecto**	**Efecto directo**	**Efecto indirecto**
Integración con el cliente	0.6218 3.590*	0.1858 1.5957	0.4360 3.1847**
Integración con los suministradores	0.6218 3.590*	0.5276 2.395*	0.0942 0.6880
Integración interna	0.6218 3.590*	0.1653 1.2504	0.4565 3.5600***

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

Conclusiones

Este trabajo investiga empíricamente si el intercambio relacional basado en la confianza determina la innovación de los suministradores y como este tipo de innovación tiene una influencia directa o indirecta en el desempeño sostenible mediante la ICS. Los hallazgos sugieren que la confianza influye positivamente en la innovación que realizan los suministradores de externalización. Esto indica que cuanta más confianza tenga el hotel en los suministradores éstos desarrollarán más innovaciones. Estos resultados son coincidentes con los obtenidos en el trabajo de Panayides y Lun (2009). Las relaciones basadas en la confianza reflejan las necesidades en el servicio y los procesos de innovación en la cadena de suministro por parte de los suministradores de una forma más precisa. Como indican Hurley y Hult (1998), la búsqueda de información se produce mejor en un ambiente basado en la confianza mejorando la capacidad para innovar. Los resultados también son coherentes con los trabajos de Iremek y Mattysseens (2013) que demuestran que las relaciones estratégicas con los compradores pueden proveer importantes oportunidades de aprendizaje para los suministradores. Además, Hofer *et al.* (2012) demuestran en el sector logístico que la confianza permite una mejora proactiva por parte de los suministradores.

En relación con el impacto de la innovación de los suministradores en el desempeño sostenible los resultados muestran que no influye de forma directa sino indirectamente cuando se introduce la integración con los suministradores. Existe una relación directa y positiva entre la innovación de los suministradores y el desempeño sostenible cuando usamos el modelo no mediado. Esto indica que la innovación de los suministradores de actividades externalizadas influye en el desempeño sostenible del hotel, aunque cuando se introduce la integración con los suministradores el impacto no es significativo. La innovación de los suministradores indica que están abiertos a nuevas ideas y mejoran continuamente los procesos y servicios. Algunos estudios han analizado el impacto de la innovación sobre la *performance* de la cadena de suministro (Panayides y Lum, 2009; Seo *et al*., 2014). Estos estudios demuestran que existe un impacto positivo de la innovación sobre la *performance*. Lintunkangas *et al*. (2019) demuestran que la innovación en la cadena de suministro influye en el desempeño sostenible. También Eccles y Serafeim (2013) indican que un incremento en la innovación puede aumentar el desempeño

sostenible de la organización. De forma concreta, el trabajo de Azadegan y Dooley (2010) demuestra un impacto de la innovación de los suministradores en las prioridades competitivas, aunque no analiza la sostenibilidad como medida de *performance*. Cuando analizamos el modelo global mediado donde se introduce la integración con los suministradores se observa que la innovación de los suministradores no influye en el desempeño sostenible. A causa de que la propensión a innovar es una actividad basada en las capacidades adquiridas puede no aumentar el desempeño sostenible por sí mismo, por lo que puede no tener un efecto directo. Por tanto, para que el desempeño sostenible aumente, las actividades prácticas y operaciones relacionadas con la ICS deben preceder. Estos resultados son coherentes con los obtenidos por Seo *et al.* (2014) que demuestran que la ICS media la relación entre la propensión a innovar y la *performance* de la cadena de suministro. Sin embargo, de los tres tipos de integración, los resultados indican que la integración con los clientes y la integración interna son variables mediadoras en la relación entre propensión a innovar de los suministradores y desempeño sostenible; mientras que la integración con los suministradores no es mediadora. En cambio, para Seo *et al.* (2014) que realiza su trabajo en el sector manufacturero, la integración de los proveedores y la integración interna son las que median en la relación de innovación y *performance* de la cadena de suministro. Por tanto, en el sector hotelero es más relevante en la mediación con el desempeño sostenible la integración con los clientes y la integración con los suministradores, lo que marca una diferencia con otros sectores industriales. Por tanto, para que exista una mejora en el desempeño sostenible debe existir una mayor ICS, especialmente en el ámbito con clientes e interna. Zhong et al. (2016) señalan que la mayoría de los servicios en el sector hotelero ofrecen una combinación de elementos tangibles e intangibles (la experiencia al alojarse en el hotel y adquirir sus servicios) y una interacción entre los empleados y los clientes. Por lo tanto, en la cadena de suministro del hotel el cliente aporta importantes insumos a los procesos de servicio. Esta situación hace que la integración con el cliente puede ser más importante que la integración de los proveedores en la mediación entre la innovación de los suministradores y el desempeño sostenible. Asimismo, la integración interna deriva de la capacidad de dirección que tenga el hotel para integrar y coordinar diferentes áreas derivada de la experiencia que tiene el hotel para desarrollar estrategias para que el hotel funcione como un todo. El hotel debe

funcionar coordinado para que el cliente perciba un alto valor añadido en su conjunto y no un valor de un departamento individual. Esto puede favorecer que la integración interna sea también más importante que la integración con los suministradores. Los hoteles tienen una mayor capacidad de gestión interna que de integrar a los proveedores. Los resultados del presente estudio muestran que la integración media entre la innovación de los suministradores y el desempeño sostenible, lo que indica que la innovación de los suministradores tiene poco valor en la mejora de la sostenibilidad si no existen integración de clientes e integración interna.

Los resultados indican que la innovación de los suministradores tiene una influencia positiva en la ICS, en sus tres tipos: interna, proveedores y clientes. La mayor capacidad de los suministradores externos en adaptarse a las necesidades de los hoteles genera que estos dispongan de mejores recursos para hacer frente a una mayor integración de los clientes, permitiendo así conocer mejor las necesidades de los turistas que acuden al hotel. También esta innovación de los suministradores genera más confianza e información compartida y una mejor comunicación de los proveedores externos. Además, los hallazgos indican que la innovación de los suministradores favorece la coordinación de actividades entre departamentos y el trabajo conjunto y la interacción entre departamentos. Los hallazgos son comparados con estudios del sector industrial ya que no se han realizado estudios similares en el sector hotelero. Así estos resultados son consistentes con los obtenidos por Lii y Kuo (2016) que demuestran que una mayor orientación a la innovación tiene efectos positivos en la ICS. En el mismo sentido, Jean *et al*. (2014) demuestran que la innovación de los suministradores genera relaciones entre clientes y suministradores que permiten incrementar la competitividad.

Además, se demuestra que una mayor integración interna y de clientes tiene una influencia en el desempeño sostenible. Sin embargo, la integración con los suministradores es no tiene una influencia en el desempeño sostenible del hotel. Esto indicará que una mayor integración con proveedores no determina que el hotel tenga un mejor desempeño sostenible. En el mismo sentido, aunque con otras variables Aboelmaged (2018) demuestra que no existe un impacto significativo de la colaboración del proveedor ambiental en el desempeño del hotel.

En cambio, los hoteles que tienen un contacto mayor con sus clientes y son receptivos antes las necesidades que tienen los clientes e investigan continuamente las necesidades a cubrir tienen un mejor desempeño sostenible. También los hoteles más cohesionados donde hay una buena coordinación entre las diferentes áreas del departamento tienen un mejor desempeño sostenible. Estos hoteles que tienen este tipo de integración externa con clientes e interna responden mejor a las demandas sociales y éticas con servicios más sostenibles. Por tanto, como sugieren Champan *et al.* (2003) el desarrollo de una efectiva interna y externa relación con las redes, especialmente con clientes puede permitir una mejora en el rendimiento. Aunque no existen trabajos en la literatura que analicen directamente el impacto de la ICS en el desempeño sostenible, Lii y Kuo (2016) demuestran en el sector industrial que la ICS influye positivamente en la *performance*. En el mismo sentido, Seo *et al.* (2014) demuestran que la ICS mejora la *performance*.

Implicaciones teóricas y prácticas

En el contexto hotelero este es el primer estudio que proporciona una interacción de la cadena de suministro con la innovación y el desempeño sostenible. Estas interacciones deben ser comprendidas desde un punto de vista teórico y práctico. Desde un punto de vista teórico, el estudio contribuye a la literatura sobre ICS en el sector hotelero, muy escasamente estudiado, donde se toma como factor antecedente la innovación de los suministradores y la confianza y como factor determinante el desempeño sostenible mediado por la ICS. En este trabajo se demuestra la influencia de la integración de la cadena de suministro en el desempeño sostenible. Otros estudios en el sector manufacturero han analizado el impacto de la integración de la cadena de suministro, pero en el desempeño organizacional o en las capacidades competitivas. (Lii y Kuo, 2016). También estos autores analizan el impacto de la propensión a innovar en la integración de la cadena de suministro, pero no es analizada la propensión a innovar de los suministradores como en este trabajo. Estos estudios son analizados en el sector manufacturero. En el sector hotelero existen algunos estudios que analizan los mismos tópicos relacionados con el desempeño de la cadena de suministro y la sostenibilidad, aunque con distintos enfoques. En el sector hotelero, Fantazy *et al.* (2010) analizan las prácticas de la cadena de suministro, con énfasis en las compras estratégicas y demuestran que las compras estratégicas están positivamente

relacionadas con el rendimiento financiero y la satisfacción del cliente. Nuestro trabajo demuestra que el impacto de la integración de la cadena de suministro mejora el desempeño sostenible. Además, la integración de la cadena de suministro media en la relación entre la innovación de los suministradores y el desempeño sostenible. Lo que demuestra una vez más que las prácticas relacionadas con la cadena de suministro en el sector hotelero son clave para la mejora del rendimiento. También en el sector hotelero, Xu y Gursoy (2015b) demuestran el impacto de las diferentes dimensiones de la sostenibilidad de las acciones de la cadena de suministro hotelera en el comportamiento y la satisfacción de los clientes. Sin embargo, en nuestro trabajo se analiza el impacto de las prácticas de integración de la cadena de suministro en el desempeño sostenible, siendo la sostenibilidad una variable output y no variable entrada (input).

Por otra parte, el trabajo deriva en varias implicaciones prácticas para los profesionales. Del trabajo se deriva que la confianza depositada en los proveedores es un elemento motivador para los suministradores en el desarrollo de innovaciones y procesos. Esto permitirá ofrecer servicios más actualizados lo que redundará en una mejor calidad y una mayor satisfacción de los hoteles con sus suministradores.

Un efecto mediador existe de la integración con los clientes y la integración interna en la relación entre innovación de los suministradores y desempeño sostenible. Por tanto, los directivos deben potenciar estos dos tipos de integración para que exista un aumento del desempeño sostenible cuando los proveedores tienen una propensión a innovar. Por tanto, la implantación de prácticas relacionadas con estos tipos de integración es necesaria. Una búsqueda constante de información de las necesidades del cliente, una mayor unión con el mismo, antes y después de la venta de los servicios hoteleros, así como una mayor coordinación interdepartamental y una planificación conjunta e información compartida permitirán que las innovaciones realizadas por los proveedores de actividades externalizadas puedan tener un mayor efecto en el desempeño sostenible.

Por otra parte, los hoteles deberían seleccionar aquellos suministradores que innoven ya que les permitirá tener una mayor ICS en sus tres vertientes. Desde un punto de vista práctico, este supone que la innovación de los suministradores mejorará la capacidad de coordinación entre departamentos, la detección de las necesidades del cliente y una mayor

cooperación con los proveedores, lo que permitirá obtener una mejora en el desempeño sostenible. Este dinamismo en la cadena de suministro puede favorecer el desarrollo de productos y servicios nuevos más sostenibles. El éxito de la integración ayudará a identificar las preferencias del consumidor. En este sentido, los suministradores deberán implementar prácticas que mejoren la ICS en el hotel, ya que se ha demostrado que juega un papel elemental para la mejora del desempeño social, económico y medioambiental. Los hoteles deberían seleccionar aquellos suministradores que innoven lo que puede favorecer estar más preparado para mejorar la sostenibilidad con nuevos productos y servicios amigables con el entorno, a la vez que podrá mejorar los intereses de las partes interesadas.

Se hace necesario aumentar las relaciones con los clientes y ofrecer un servicio personalizado ya que esto ayudaría a que la innovación de los suministradores tenga un mayor efecto en la sostenibilidad. Asimismo, esta adaptación e integración con el cliente mejora el rendimiento sostenible, lo que indica que no sólo es suficiente el desarrollo de prácticas sostenibles como han demostrado otros trabajos sino también la integración con el cliente haciéndoles partícipes por ejemplo del diseño del servicio y analizando constantemente sus necesidades. Las relaciones con los suministradores deberían ser más profundas con una mayor integración, ya que es posible que, debido a la ausencia de relaciones estrechas con los proveedores, la integración con los proveedores no tiene una influencia en el desempeño sostenible. Esto podría hacerse participando el hotel en la planificación de los servicios suministrados. Aunque la confianza en los suministradores es importante para que éstos innoven. La gestión interna sincronizada entre diferentes departamentos que permite una mayor integración parece ser también clave a la hora de determinar si el hotel tiene un mejor desempeño sostenible. En este sentido, técnicas y tecnologías que permitan una mejor integración de los departamentos son bienvenidas. Otra implicación práctica hace referencia a que las decisiones estratégicas de la gestión de la cadena de suministro analizadas en este trabajo condicionarán las decisiones tácticas y operativas relacionadas con la prestación del servicio, la planificación y la distribución de recursos.

Limitaciones y futuras investigaciones

El estudio presenta varias limitaciones que pueden derivar en investigaciones futuras. En este trabajo no se ha discutido sobre los efectos de las prácticas de sostenibilidad de los miembros de la cadena de suministro en el desempeño sostenible. Por tanto, es necesario estudios en el sector hotelero que analicen como inciden las prácticas relacionadas con clientes y suministradores, así como en los departamentos de un hotel en el desempeño sostenible. El estudio analiza el impacto de la propensión a innovar de los suministradores de externalización en el desempeño sostenible partiendo de la premisa que los suministradores adoptan procesos respetables con el medio ambiente y son sostenibles, pero no se conocen que prácticas están llevando a cabo relacionadas con la sostenibilidad. En este sentido, en una investigación futura sería necesario estudiar que prácticas sostenibles innovadoras están realizando los suministradores de actividades relacionadas con la externalización y cuáles están repercutiendo en el desempeño sostenible. En este sentido, se podría considerar las dimensiones de The Hotel Sustainable Business Model (HSBM) desarrollado por Mihalič et al. (2012), donde se aprecian las diferentes mejores prácticas de sostenibilidad en el sector hotelero.

El hotel encuestado valoró el grado de innovación, confianza y otras cuestiones referidas a la gestión del hotel. Esto puede causar distorsiones debido al sesgo de deseabilidad social. Esto es debido a que puede haber cierta inclinación de los encuestados responden preguntas en una dirección socialmente más deseable que en otras condiciones u otro tipo de preguntas. En este sentido, otros estudios de tipo más cualitativo que indaguen de una forma más particular sobre las cuestiones aquí analizadas podrían complementar los resultados de este estudio. También hay que destacar que este análisis cubre los hoteles de cuatro y cinco estrellas. Esto indica que en futuros estudios se debería introduce otros niveles de alojamientos. Esto supone que los resultados son limitados y deberían replicarse estudios similares también en otros destinos turísticos. Por otra parte, es necesario realizar un estudio donde los informantes claves sean los suministradores y los clientes. De esta forma puede conocer la perspectiva desde otro enfoque distinto a los hoteles.

Por otra parte, este estudio considera la sostenibilidad como una medida de performance para operacionalizar la ventaja competitiva, es decir, una medida de rendimiento que

permite situar al hotel con respecto a su competencia. Sin embargo, la sostenibilidad incluye tres dimensiones básicas: económica, social-cultural y medioambiental (Martínez and Rodríguez del Bosque, 2014). Un estudio más completo debería considerar estas dimensiones por separado y analizar el impacto que tiene cada tipo de integración en cada dimensión de la sostenibilidad.

Otra limitación hace referencia a que en este trabajo se analiza de forma conjunta a todos los proveedores de las actividades externalizadas. Por tanto, sería interesante analizar de forma parcial la influencia de cada suministrador por tipo de servicio, para ver el alcance de cada actividad, ya que es posible que no todos los proveedores tengan la misma necesidad de innovar ni jueguen el mismo papel en el desempeño sostenible. Por otra parte, en otros estudios se puede analizar el impacto que tiene la innovación de los suministradores y la ICS en otras prioridades competitivas relacionadas con la calidad, la flexibilidad, el coste o la entrega que no han sido analizadas en este estudio. Este trabajo se demuestra que la ICS es clave en el desempeño sostenible, tanto por su efecto directo como mediador en el desempeño sostenible. Por tanto, existe una necesidad de otras investigaciones que permitan una mayor comprensión de la sostenibilidad, siendo necesario estudiar sus antecedentes, moderadores y mediadores.

Bibliografía.

Aboelmaged, M. (2018). Direct and indirect effects of eco-innovation, environmental orientation and supplier collaboration on hotel performance: An empirical study. *Journal of cleaner production*, *184*, 537-549.

Alfalla-Luque, R., Marin-Garcia, J. A., & Medina-Lopez, C. (2015). An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration on organisational performance. *International Journal of Production Economics*, *162*, 242-257.

Amin, M., Aldakhil, A. M., Wu, C., Rezaei, S., & Cobanoglu, C. (2017). The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *29*(4), 1256-1278.

Asadi, S., Pourhashemi, S. O., Nilashi, M., Abdullah, R., Samad, S., Yadegaridehkordi, E., & Razali, N. S. (2020). Investigating influence of green innovation on sustainability performance: A case on Malaysian hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120860.

Azadegan, A. (2011). Benefiting from supplier operational innovativeness: the influence of supplier evaluations and absorptive capacity. *Journal of Supply Chain Management*, *47*(2), 49-64.

Azadegan, A., & Dooley, K. J. (2010). Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: An empirical assessment. *Journal of operations management*, *28*(6), 488-505.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, *16*(1), 74-94.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, *51*(6), 1173.

Cao, Z., Huo, B., Li, Y., & Zhao, X. (2015). The impact of organizational culture on supply chain integration: a contingency and configuration approach. *Supply Chain Management: An International Journal*, *20*(1), 24-41.

Chapman, R. L., Soosay, C., & Kandampully, J. (2003). Innovation in logistic services and the new business model. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.

Chen, S. C., & Dhillon, G. S. (2003). Interpreting dimensions of consumer trust in e-commerce. *Information technology and management*, *4*(2), 303-318.

Danese, P., & Romano, P. (2011). Supply chain integration and efficiency performance: a study on the interactions between customer and supplier integration. *Supply Chain Management: An International Journal*.

Deepen, J. M., Goldsby, T. J., Knemeyer, A. M., & Wallenburg, C. M. (2008). Beyond expectations: an examination of logistics outsourcing goal achievement and goal exceedance. *Journal of Business Logistics*, *29*(2), 75-105.

Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of marketing*, *61*(2), 35-51.

Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013). The performance frontier. Innovating for a sustainable strategy. *Harvard business review*, *91*(5), 50-60.

Elhoushy, S., Salem, I. E., & Agag, G. (2020). The impact of perceived benefits and risks on current and desired levels of outsourcing: Hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, *91*, 102419.

Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2019). Dimensions of behavior and proactive improvement in hotel outsourcing relationships: the role of justice. *Service Business*, *13*(3), 479-508.

Fabbe-Costes, N., & Jahre, M. (2008). Supply chain integration and performance: a review of the evidence. *The International Journal of Logistics Management*, 19(2), 130-154.

Fantazy, K. A., Kumar, V., & Kumar, U. (2010). Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, *29*(4), 685-693.

Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of operations management*, *28*(1), 58-71.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, *18*(1), 39-50.

Frohlich, M. T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of operations management*, *19*(2), 185-200.

Gelhard, C., & Von Delft, S. (2016). The role of organizational capabilities in achieving superior sustainability performance. *Journal of business research*, *69*(10), 4632-4642.

Geng, R., Mansouri, S. A., & Aktas, E. (2017). The relationship between green supply chain management and performance: A meta-analysis of empirical evidences in Asian emerging economies. *International Journal of Production Economics*, *183*, 245-258.

Gimenez, C., Van Der Vaart, T., & Van Donk, D. P. (2012). Supply chain integration and performance: the moderating effect of supply complexity. *International Journal of Operations & Production Management*. 32(5), 583-610.

Götz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2010). Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach. In *Handbook of partial least squares* (pp. 691-711). Springer, Berlin, Heidelberg.

Gualandris, J., & Kalchschmidt, M. (2014). Customer pressure and innovativeness: Their role in sustainable supply chain management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *20*(2), 92-103.

Gualandris, J., Golini, R., & Kalchschmidt, M. (2014). Do supply management and global sourcing matter for firm sustainability performance?: An international study. *Supply Chain Management: An International Journal*, *19*(3), 258-274.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage publications

Hameed, W. U., Nisar, Q. A., & Wu, H. C. (2021). Relationships between external knowledge, internal innovation, firms' open innovation performance, service innovation and business performance in the Pakistani hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, *92*, 102745.

Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *Journal of marketing*, *62*(4), 30-45.

Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. Industrial management & data systems, 116(1), 2-20.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing. Advances in International Marketing,20,* 277-319. Emerald Group Publishing Limited.

Hofer, A. R., Knemeyer, A. M., & Murphy, P. R. (2012). The roles of procedural and distributive justice in logistics outsourcing relationships. *Journal of Business Logistics*, *33*(3), 196-209.

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, *62*(3), 42-54.

Hussain, M., Al-Aomar, R., & Melhem, H. (2019). Assessment of lean-green practices on the sustainable performance of hotel supply chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 2448-2467.

Inemek, A., & Matthyssens, P. (2013). The impact of buyer–supplier relationships on supplier innovativeness: An empirical study in cross-border supply networks. *Industrial Marketing Management*, *42*(4), 580-594.

Inemek, A., & Matthyssens, P. (2013). The impact of buyer–supplier relationships on supplier innovativeness: An empirical study in cross-border supply networks. *Industrial Marketing Management*, *42*(4), 580-594.

Jean, R. J. B., Sinkovics, R. R., & Hiebaum, T. P. (2014). The Effects of Supplier Involvement and Knowledge Protection on Product Innovation in Customer–Supplier Relationships: A Study of Global Automotive Suppliers in China. *Journal of Product Innovation Management*, *31*(1), 98-113.

Kähkönen, A. K., Lintukangas, K., & Hallikas, J. (2018). Sustainable supply management practices: making a difference in a firm's sustainability performance. *Supply Chain Management: An International Journal*.

Kang, M., Yang, M. G. M., Park, Y., & Huo, B. (2018). Supply chain integration and its impact on sustainability. *Industrial Management & Data Systems*.

Katiyar, R., Meena, P. L., Barua, M. K., Tibrewala, R., & Kumar, G. (2018). Impact of sustainability and manufacturing practices on supply chain performance: Findings from an emerging economy. International Journal of Production Economics, 197, 303-316.

Kaufmann, L., & Gaeckler, J. (2015). A structured review of partial least squares in supply chain management research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *21*(4), 259-272.

Kim, M., & Chai, S. (2017). The impact of supplier innovativeness, information sharing and strategic sourcing on improving supply chain agility: Global supply chain perspective. *International Journal of Production Economics*, *187*, 42-52.

Kim, S. W. (2009). An investigation on the direct and indirect effect of supply chain integration on firm performance. *International journal of production economics*, *119*(2), 328-346.

Kim, S. W. (2009). An investigation on the direct and indirect effect of supply chain integration on firm performance. *International journal of production economics*, *119*(2), 328-346.

Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, *76*, 83-93.

Kothari, T., Hu, C., & Roehl, W. S. (2005). e-Procurement: an emerging tool for the hotel supply chain management. *International Journal of Hospitality Management*, *24*(3), 369-389.

Kumar, G., & Nath Banerjee, R. (2012). Collaboration in supply chain: An assessment of hierarchical model using partial least squares (PLS). *International Journal of Productivity and Performance Management*, *61*(8), 897-918.

Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic management journal*, *22*(12), 1139-1161.

Leeman, D., & Reynolds, D. (2012). Trust and outsourcing: Do perceptions of trust influence the retention of outsourcing providers in the hospitality industry? *International Journal of Hospitality Management*, *31*(2), 601-608.

Lii, P., & Kuo, F. I. (2016). Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance. *International Journal of Production Economics*, *174*, 142-155.

Lintukangas, K., Kähkönen, A. K., & Hallikas, J. (2019). The role of supply management innovativeness and supplier orientation in firms' sustainability performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *25*(4), 100558

Martínez, P., & del Bosque, I. R. (2014). Sustainability dimensions: A source to enhance corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, *17*(4), 239-253.

McIvor, R. (2005). *The outsourcing process: strategies for evaluation and management*. Cambridge University Press.

Mihalič, T., Žabkar, V., & Cvelbar, L. K. (2012). A hotel sustainability business model: evidence from Slovenia. *Journal of Sustainable Tourism*, *20*(5), 701-719.

Multaharju, S., Lintukangas, K., Hallikas, J., & Kähkönen, A. K. (2017). Sustainability-related risk management in buying logistics services. *The International Journal of Logistics Management*.

Narasimhan, R., & Kim, S. W. (2002). Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms. *Journal of operations management*, *20*(3), 303-323.

Nicolau, J. L., & Santa-María, M. J. (2013). The effect of innovation on hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*, *32*, 71-79.

Ojha, D., Shockley, J., & Acharya, C. (2016). Supply chain organizational infrastructure for promoting entrepreneurial emphasis and innovativeness: The role of trust and learning. *International Journal of Production Economics*, *179*, 212-227.

Pagell, M., & Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of supply chain management*, *45*(2), 37-56.

Palang, D., & Tippayawong, K. Y. (2019). Performance evaluation of tourism supply chain management: the case of Thailand. *Business Process Management Journal*, 25(6), 1193-1207.

Panayides, P. M., & Lun, Y. V. (2009). The impact of trust on innovativeness and supply chain performance. *International journal of production Economics*, *122*(1), 35-46.

Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*, *47*(1), 19-37.

Pullman, M. E., Maloni, M. J., & Carter, C. R. (2009). Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes. *Journal of Supply Chain Management*, *45*(4), 38-54.

Pillai, S. G., Haldorai, K., Seo, W. S., & Kim, W. G. (2021). COVID-19 and hospitality 5.0: Redefining hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*, *94*, 102869.

Qrunfleh, S., & Tarafdar, M. (2013). Lean and agile supply chain strategies and supply chain responsiveness: the role of strategic supplier partnership and postponement. *Supply Chain Management: An International Journal*, *18*(6), 571-582.

Richards, P., & Font, X. (2019). Sustainability in the tour operator–ground agent supply chain. *Journal of Sustainable Tourism*, *27*(3), 277-291.

Roy, S., Sivakumar, K., & Wilkinson, I. F. (2004). Innovation generation in supply chain relationships: a conceptual model and research propositions. *Journal of the Academy of marketing Science*, *32*(1), 61-79.

Rutner, S. M., Gibson, B. J., & Williams, S. R. (2003). The impacts of the integrated logistics systems on electronic commerce and enterprise resource planning systems. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, *39*(2), 83-93.

Schaltegger, S., Burritt, R., Beske, P., & Seuring, S. (2014). Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management: an international journal*.

Schiele, H. (2012). Accessing supplier innovation by being their preferred customer. *Research-Technology Management*, *55*(1), 44-50.

Seo, Y. J., Dinwoodie, J., & Kwak, D. W. (2014). The impact of innovativeness on supply chain performance: is supply chain integration a missing link? *Supply Chain Management: An International Journal*, *19*(5/6), 733-746.

Shi, X., & Liao, Z. (2013). Managing supply chain relationships in the hospitality services: An empirical study of hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, *35*, 112-121.

Shi, Y., & Tsai, K. H. (2020). Linking stakeholder integration to sustainability performance in the hotel context. *International Journal of Tourism Research*, *22*(5), 677-691.

Sigala, M. (2014). Customer involvement in sustainable supply chain management: A research framework and implications in tourism. *Cornell Hospitality Quarterly*, *55*(1), 76-88.

Singjai, K., Winata, L., & Kummer, T. F. (2018). Green initiatives and their competitive advantage for the hotel industry in developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, *75*, 131-143.

Sundram, V. P. K., Ibrahim, A. R., & Govindaraju, V. G. R. (2011). Supply chain management practices in the electronics industry in Malaysia: Consequences for supply chain performance. *Benchmarking: An International Journal*, *18*(6), 834-855.

Wang, L., Yeung, J. H. Y., & Zhang, M. (2011). The impact of trust and contract on innovation performance: The moderating role of environmental uncertainty. *International journal of production Economics*, *134*(1), 114-122.

Wang, Y. F., Chen, S. P., Lee, Y. C., & Tsai, C. T. S. (2013). Developing green management standards for restaurants: An application of green supply chain management. *International journal of Hospitality management*, *34*, 263-273.

Wang, Y. F., Chen, S. P., Lee, Y. C., & Tsai, C. T. S. (2013). Developing green management standards for restaurants: An application of green supply chain management. *International journal of Hospitality management*, *34*, 263-273.

Wolf, J. (2014). The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure and corporate sustainability performance. *Journal of business ethics*, *119*(3), 317-328.

Wong, C. W., Wong, C. Y., & Boon-itt, S. (2013). The combined effects of internal and external supply chain integration on product innovation. *International Journal of Production Economics*, *146*(2), 566-574.

Xu, X., & Gursoy, D. (2015a). A conceptual framework of sustainable hospitality supply chain management. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *24*(3), 229-259.

Xu, X., & Gursoy, D. (2015b). Influence of sustainable hospitality supply chain management on customers' attitudes and behaviors. *International Journal of Hospitality management*, *49*, 105-116.

Yeung, J. H. Y., Selen, W., Zhang, M., & Huo, B. (2009). The effects of trust and coercive power on supplier integration. *International journal of production Economics*, *120*(1), 66-78.

Yoo, J. J. E., & Cho, M. (2021). Supply chain flexibility fit and green practices: evidence from the event industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Yu, W., Jacobs, M. A., Salisbury, W. D., & Enns, H. (2013). The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: An organizational learning perspective. *International Journal of Production Economics*, *146*(1), 346-358.

Yuan, Y., Feng, B., Lai, F., & Collins, B. J. (2018). The role of trust, commitment, and learning orientation on logistic service effectiveness. *Journal of Business Research*, *93*, 37-50.

Zhang, X., Song, H., & Huang, G. Q. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism management*, *30*(3), 345-358.

Zhang, X., Song, H., & Huang, G. Q. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism management*, *30*(3), 345-358.

Zhao, L., Huo, B., Sun, L., & Zhao, X. (2013). The impact of supply chain risk on supply chain integration and company performance: a global investigation. *Supply Chain Management: An International Journal*, *18*(2), 115-131.

Zhao, X., & Hou, J. (2021). Applying the Theory of Constraints Principles to Tourism Supply Chain Management. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1096348021996791.

Zhao, X., Huo, B., Selen, W., & Yeung, J. H. Y. (2011). The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. *Journal of operations management*, *29*(1-2), 17-32.

Zhong, J., Ma, Y., Tu, Y., & Li, X. (2016). Supply chain quality management: an empirical study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2446-2472.

Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of marketing*, *69*(2), 42-60.

Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. H. (2012). Examining the effects of green supply chain management practices and their mediations on performance improvements. *International journal of production research*, *50*(5), 1377-1394.

Capítulo 4

La cultura organizativa bajo la perspectiva del marco de valores competitivos (CVF) y su impacto en la integración de la cadena de suministro

Resumen

En un mundo global y competitivo, la industria del turismo ha evolucionado y se ha desarrollado considerablemente, lo que ha obligado a las empresas turísticas a buscar nuevas formas de trabajo. La integración de la cadena de suministro (ICS) se ha convertido en una estrategia clave para que los hoteles se enfrenten a su entorno. La ICS se considera la base principal para lograr las iniciativas de la gestión de la cadena de suministro. El propósito de este estudio es analizar los efectos de la cultura organizativa, representada en el modelo del Marco Valores Competitivos (CVF) en las tres dimensiones de la ICS: integración interna, integración con los suministradores e integración del cliente. EL CVF divide la cultura organizativa a 4 tipos: la cultura jerárquica, de grupo, racional y de desarrollo. Para conseguir este objetivo se elaboró un cuestionario personal dirigido a los directivos y los gerentes de 114 hoteles de 4 o 5 estrellas situados en las dos ciudades egipcias, Hurgada y Sharm El Sheikh. Los resultados del modelo estructurado confirman el vínculo directo entre la cultura organizativa y la ICS. Los hallazgos sugieren la cultura racional es la más apropiada para la ICS, ya que está asociada totalmente con la ICS. Mientras que tanto la cultura jerárquica como la de desarrollo se relacionan significativamente con la integración interna y del cliente. La cultura de grupo influye positivamente sólo en la integración interna. Por último, este estudio presentará las implicaciones académicas y prácticas, así como recomendaciones para investigaciones futuras.

Palabras claves.: Cultura organizativa, integración de la cadena de suministro, marco de valores competitivos (CVF), el sector hotelero.

Introducción

El gran desarrollo de las tecnologías de información y el cambio frecuente de las necesidades de los clientes han modificado el concepto de la competencia en el sector turístico ya que la gran competencia se centra en las cadenas de suministro turístico en lugar de las empresas individuales (Zhang *et al.,* 2009). Las cadenas de suministro turístico se pueden definir como una red completa de organizaciones turísticas que se dedican en ofrecer o realizar actividades turísticas. Estas actividades se representan en el suministro de servicios o productos, y la distribución y comercialización de estos productos o servicios a un destino turístico especifico (Zhang *et al.,* 2009). Las principales organizaciones turísticas pueden clasificarse en: hoteles, operadores turísticos, agencias de viajes, empresas de transporte, empresas de alimentaciones y bebidas, empresas de externalización y empresas de compras (Kaukal *et al.,* 2000; Zhang *et al.,* 2009; Song *et al.,* 2013).

En este sentido, para conseguir una cadena de suministro turístico, es importante comprender la industria turística y las características de los productos turísticos, ya que el sector turístico tiene características específicas que son diferentes de otros sectores tales como el manufacturero (Dragan *et al.,* 2015). Entre ellas se distinguen: la industria turística tiene una gran competencia entre los destinos y proveedores turísticos; depende en gran medida de la información; se basa en la coordinación entre las entidades turísticas para formar el producto final; los productos turísticos son heterogéneos y compuestos; son perecederos que no se puede almacenar ni examinar antes de la compra; y los turistas deben viajar para consumir estos productos.

Para un hotel una cadena de suministro se representa en los operadores turísticos, agencias de viajes, proveedores de suministros, empresas de externalización y clientes. La cadena de suministro del hotel se basa en la coordinación de procesos y actividades heterogéneas, y la colaboración con todas las entidades para alcanzar beneficios mutuos (Zhang *et al.,* 2009, Véronneau y Roy, 2009). Por tanto, la ICS se ha convertido a un elemento importante para alcanzar el éxito de la cadena de suministro. Esta integración está determinada por los valores y creencias del hotel, lo que se denomina la cultura organizativa.

Muchas son las investigaciones en la literatura que han estudiado individualmente la cultura organizativa, la ICS y sus impactos en el desempeño y el rendimiento de la empresa (Frohlich y Westbrook, 2001; Narasimhan y Kim, 2002; McAfee *et al*., 2002; Tepeci y Bartlett, 2002; Droge *et al*., 2004; Swink *et al*., 2007; Wong y Boon-Itt, 2008; Flynn *et al*., 2010; Asree *et al.,* 2010; Hon y Leung, 2011; Zhao *et al*., 2011). A pesar de los trabajos realizados se puede notar que las investigaciones que han analizado las relaciones entre la cultura organizativa y la ICS son escasas (Braunscheidel *et al*., 2010). Aunque en el sector hotelero no existe ningún estudio que analice el impacto de la cultura organizativa en la ICS.

En los últimos años, los académicos y los profesionales han reconocido que la ICS es un aspecto clave para la gestión de la cadena de suministro (Pagell, 2004; Koufteros *et al*., 2005; Flynn *et al*., 2010; Dragan *et al.*, 2015). La ICS se considera el factor clave para crear valor en la cadena de suministro (Vickery *et al*., 2003). La ICS consiste en la colaboración de las funciones internas y mantener relaciones estrechas con el entorno externo de la empresa, tanto proveedores como clientes (Zhao *et al*., 2008). La ICS tiene tres dimensiones: integración interna (II), integración de los proveedores (IS, las empresas de externalización en este caso) e integración de los clientes (IC).

Por tanto, para los hoteles la ICS es una estrategia para mejorar el rendimiento de la empresa (Dragan *et al.,* 2015). Esta estrategia permite a las empresas reducir los costes, aumentar la flexibilidad, mejorar la calidad de los productos o servicios, optimizar las capacidades operativas, maximizar la satisfacción del cliente y por tanto crear ventajas competitivas (Bull, 1995; Sinclair y Stabler, 1997; Frohlich y Westbrook, 2001; Wong y Boon-Itt, 2008; Braunscheidel *et al*., 2010; Flynn *et al*., 2010; Zhao *et al*., 2011).

A pesar de estas ventajas, la implementación de la ICS es difícil y costosa, ya que son pocas las empresas que han logrado integrarse exitosamente con sus socios (Cao *et al*., 2015). Lo que significa que el nivel de fracaso es alto y, por otro lado, la integración total con los socios puede dar resultados no ideales (Whipple y Frankel, 2000; Fawcett y Magnan, 2002; Braunscheidel *et al*., 2010; Cao *et al*., 2015). En este sentido, la ICS exige a las empresas hacer algunos cambios organizativos tales como adoptar o mejorar sus

capacidades, e invertir bastante en las relaciones con los socios que en la mayoría de los casos son complicadas y arriesgadas (Wu *et al*., 2004; Flynn *et al*, 2010; Cao *et al*., 2015).

En este contexto, para lograr la implementación eficiente de la ICS es importante identificar los factores claves y sus impactos en la ICS. Algunos estudios anteriores han identificado algunos factores. Así, Choi *et al*. (2008) en su estudio sugiere que la tecnología de información es el factor más clave para la ICS porque permite intercambiar la información entre las partes de la cadena de suministro de manera eficiente y efectiva. Mientras que Beth *et al*. (2003) muestra que el uso de esta tecnología por sí sola no puede lograr los beneficios de la ICS porque existen otros factores claves tales como la estructura organizativa, las relaciones y la cultura organizativa. Dichos factores juegan un papel importante en la capacidad y voluntad de la empresa en integrarse internamente entre los empleados y los departamentos, y externamente con los socios.

En cambio, Fawcett *et al*., (2007) sugieren que las alianzas estratégicas con los proveedores y las relaciones con los clientes son fundamentales para la implementación de la ICS. Por lo tanto, los hoteles que pretenden lograr mayor nivel de integración externa deben poseer las capacidades suficientes para la ICS. Estas capacidades se reflejan en el nivel de integración interna que se considera la base para la integración externa (Wong y Boon-Itt, 2008), la habilidad de comunicación, la disposición a la integración externa, el intercambio de información y la búsqueda mutua de mejorar el rendimiento (Zhao *et al*., 2011).

La cultura organizativa representa los valores y las creencias compartidas entre los miembros de la empresa (Wong y Boon-Itt, 2008; Braunscheidel *et al*., 2010), lo que no sólo afecta de manera directa en los comportamientos de los empleados, sino también en las relaciones y los comportamientos de la empresa hacia su entorno externo. Así, la cultura organizativa proporciona algunas habilidades como la confianza, el desarrollo de relaciones y el intercambio de información. Estas habilidades son aspectos importantes para el éxito de la ICS. En otras palabras, la ausencia de estas habilidades o la desalineación cultural entre los socios puede afectar negativamente en la implementación de la ICS, conduciendo al fracaso de la ICS. En este sentido, se puede considerar la ICS como una vinculación de

múltiples culturas empresariales (Cao *et al*., 2015). Por tanto, la cultura organizativa juega un papel clave en la ICS (Braunscheidel *et al*., 2010).

De forma general, la adopción de la estrategia de la ICS para enfrentarse al creciente nivel de la competencia, el continuo cambio de las demandas y expectativas de los clientes y el desarrollo de las tecnologías de comunicación e información exige a las empresas hacer cambios en la cultura organizativa, las políticas y los procesos de trabajo (Majchrzak y Wang, 1996; Braunscheidel *et al*., 2010). Estos cambios se consideran como un desafío para la empresa que no son fáciles de conseguir (Braunscheidel *et al*., 2010) donde se requiere analizar los tipos de la cultura organizativa más adecuadas para el éxito de la ICS.

La literatura existente que ha examinado las relaciones entre la cultura organizativa y la ICS es limitada (Naor *et al*., 2008; Zu *et al*., 2010; Braunscheidel *et al*., 2010; Cao *et al*., 2015). Todos estos estudios se han realizado al sector industrial. En cambio, este estudio aplicado al sector hotelero se considera una de las primeras investigaciones que investiga la relación entre ICS y la cultura organizativa.

Los resultados de los diferentes estudios en el sector industrial no han sido consistentes. Por ejemplo, Braunscheidel *et al.* (2010) y Zu *et al.* (2010) demuestran que la cultura racional influye positivamente en la integración externa. En cambio, Cao *et al.* (2015) encuentran que la cultura racional se relaciona positivamente en la integración interna. Por otro lado, Braunscheidel *et al.* (2010) y Cao *et al.* (2015) muestran que la cultura jerárquica influye negativamente en la integración externa. Sin embargo, Zu *et al.* (2010) informan que no hay relación entre la cultura jerárquica y la integración externa. Braunscheidel *et al.* (2010) encuentran que la cultura de grupo no se asocia con la integración externa. Zu *et al.* (2010) muestran que esta cultura está relacionada positivamente en la integración externa. En cambio, Cao *et al.* (2015) encuentran que dicha cultura influye positivamente en la integración tanto interna como externa.

El objetivo de este estudio es analizar la influencia de la cultura organizativa basada en el marco de valores competitivos (CVF) en la ICS en el contexto del sector hotelero. Por tanto, este estudio pretende responder a la pregunta cómo influyen los cuatro tipos de la cultura organizativa (cultura jerárquica, de grupo, racional y de desarrollo) en las tres

dimensiones de la ICS (integración interna, integración con los suministradores e integración del cliente). Para conseguir este objetivo se llevó a cabo un cuestionario personal a los directivos y los gerentes de 114 hoteles de 4 y 5 estrellas de sol y playa del sector hotelero egipcio. A continuación, se expone el marco teórico y el desarrollo de hipótesis, posteriormente el análisis de los resultados y finalmente las conclusiones donde se exponen las implicaciones académicas y prácticas y las recomendaciones para futuras investigaciones.

Marco conceptual

Integración de cadena de suministro (ICS)

Históricamente, el modelo común para lograr el éxito organizativo fue la integración vertical que se basa en la propiedad de las empresas de todas las operaciones realizadas dentro de la cadena de valor (Zhang *et al*., 2015). Las nuevas tendencias representadas en el creciente nivel de la globalización, la competitividad, la externalización, el desarrollo tecnológico, el cambio frecuente de las expectativas de los clientes pusieron a las empresas en una situación difícil y delicada.

Esta nueva situación ha obligado a las organizaciones a hacer cambio en las formas de trabajar y en las estrategias adoptadas. A lo largo de los años, los hoteles han observado que el desarrollo interno de las estrategias y operaciones no es suficiente para mejorar su desempeño organizativo y lograr ventajas competitivas. Por tanto, han empezado a adoptar nuevas estrategias basadas en la integración de sus funciones internas y externas (con proveedores y clientes), creando así un nuevo modelo comercial más eficiente y competitivo.

En consecuencia, apareció la importancia de la ICS que se ha convertido en un factor clave en el resultado organizativo. Las investigaciones han demostrado que la cadena de suministro no puede lograr sus objetivos sin tener una integración efectiva, no sólo mediante la cooperación y colaboración de las funciones internas, sino también a través de la integración externa tanto con los proveedores como con los clientes (Frohlich y Westbrook 2001; Flynn *et al.,* 2010; Lii y Kuo, 2016).

En la literatura existen varias definiciones del concepto de la ICS. Según Zhao *et al.* (2008) la ICS se refiere al grado en la cual una organización colabora estratégicamente con los socios de la cadena de suministro y dirige los procesos intra e inter-organizativos para alcanzar un eficiente y efectiva flujo de información de productos, servicios, dinero y decisiones con el propósito de proporcionar un máximo valor a sus clientes. Vickery *et al*. (2003) ven a la ICS como la integración con los suministradores ascendentes y clientes descendentes. Este autor considera que la ICS también abarca la integración horizontal de las distintas funciones que comprende una empresa, como una parte de la cadena de suministro como también lo son los proveedores y los clientes. Para Smart (2008), la ICS representa la relación que existe entre las funciones internas de una organización y sus actividades externas en sus cadenas de suministro para mejorar su desempeño organizativo. Por su parte, Chang *et al*. (2016) define a la ICS como un gestión cooperativa y coordinada de información, comportamientos y procesos intra e interorganizacionales para crear un valor añadido. Actualmente los investigadores han clasificado la ICS en tres categorías principales: integración interna (II), Integración con los suministradores (IS) e integración del cliente (IC) (Frohlich y Westbrook, 2001; Zhao *et al*., 2011)

La integración interna se define como las estrategias y prácticas que facilita la coordinación y cooperación de la gestión de información, procesos y la toma de decisiones conjunta entre los departamentos dentro de una empresa (Wong *et al*., 2011). Esta comunicación y coordinación permite intercambiar información entre los empleados y departamentos, facilitar la toma de decisiones, mejorar la flexibilidad de la producción y satisfacer las necesidades del cliente (Chen y Paulraj, 2004; Wong *et al*., 2011). De acuerdo con Handfield y Nichols (1999) y Rosenzweig *et al*. (2003) la integración interna se considera la base y es el primer paso para lograr la integración externa.

La integración externa se refiere al nivel de la asociación de una empresa con sus socios de la cadena de suministro en sus estrategias, procesos de trabajo y comportamientos interorganizacionales (Frohlich y Westbrook, 2001; Zhao *et al*., 2011). Se divide en integración con los suministradores e integración del cliente. La integración con los suministradores se refiere a una estrategia en la que una empresa se asocia y colabora con sus proveedores para gestionar actividades interorganizativas (Petersen *et al.*, 2003; He *et*

al., 2014). Esta asociación se representa en el intercambio de información, la planificación colaborativa, la participación de la toma de decisiones y la producción (Petersen *et al*., 2003). Las ventajas de esta integración con los suministradores permiten a la empresa acceder a nuevos recursos y tecnologías, reducir los costes de transacción, mejorar la calidad de los productos y servicios y ahorrar los tiempos de entrega (Thun, 2010). Todo ello contribuye a la mejora del resultado organizativo y el desarrollo de las ventajas competitivas (Wong y Boon-Itt, 2008).

La integración del cliente se refiere a la colaboración de una empresa con sus clientes. Estas relaciones estrechas con los clientes brindan al hotel conocer sus necesidades y obtener información fiable de sus expectativas sobre los productos y servicios para tenerlas en cuenta en los procesos de trabajo, las fases de la producción de productos y la toma de decisiones (Vargo, 2008). Por tanto, esta asociación con los clientes facilita la comprensión de las necesidades del mercado, la mejora de la calidad y el aumento de la flexibilidad del proceso (Griffin y Hauser, 1996; Scannell *et al*., 2000; Wong *et al*., 2011; Zhao *et al*., 2015).

Un número significativo de las investigaciones han estudiado la ICS desde diferentes puntos de vista. Este gran número muestra la importancia de la integración en el desempeño de la cadena de suministro y el rendimiento de la empresa. Los estudios se centran el impacto de la ICS en el resultado organizativo y capacidades competitivas (Flynn *et al*., 2010; Kristal *et al.*, 2010; Lii y Kuo, 2016), También se estudia la ICS considerando factores como la confianza, el compromiso, el intercambio de conocimiento, la flexibilidad (Flynn *et al*, 2010; Zhao *et al.*, 2011; Cadden *et al*., 2013), la cultura nacional, el entorno competitivo (Wong *et al*., 2017) y la cultura organizativa (Braunscheidel *et al*., 2010; Zu *et al*., 2010; Zhao *et al*., 2011; Cao *et al*., 2015;). A pesar de esos estudios que muestra la importancia de la ICS, los trabajos que estudia el impacto de la cultura organizativa en la ICS son limitados (Braunscheidel *et al*., 2010), no existiendo ninguno en el sector hotelero.

Cultura organizativa

De acuerdo con Paulin *et al.* (1999) la cultura organizativa tiene una relación estrecha con la efectividad de las empresas de servicios. En este sentido, Tepeci y Bartlett (2002)

señalaron la importancia de la cultura organizativa tiene implicaciones significativas en la industria hotelera no solo para el desempeño organizativo, sino también para los valores y comportamiento de los empleados. Por tanto, la cultura organizativa determina a los empleados las formas de trabajar siendo diferente de un hotel a otro.

En los últimos años la cultura organizativa ha sido estudiada en todos los campos y en el sector hotelero. Los estudios anteriores aplicados a la industria hotelera han encontrados efectos significativos de la cultura organizativa sobre el rendimiento (Ogaard *et al.,* 2005), la ventaja competitiva (Trefry, 2006), la creatividad y la motivación (Hon y Leung, 2011), los recursos humanos (Dwyer *et al.,* 2000; Tepeci y Bartlett, 2002), el desempeño organizativo (Asree *et al.,* 2010), la innovación (McDermott y Stock, 1999) y la sostenibilidad (Del Rosario y René, 2017).

A pesar de la gran cantidad de estudios sobre la cultura organizativa, todavía no existe en la literatura una definición común. (Detert *et al.,* 2000; Schein, 2004). Para Sathe (1985) y Schein (1985) la cultura es el patrón general de creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización, y dan forma a los comportamientos, prácticas de la organización que son fácilmente observables. Trefry (2006) ha definido la cultura organizativa en dos niveles: "prácticas y comportamientos", es decir, cómo se hacen las cosas aquí y "prácticas subyacentes", es decir, las creencias y valores. De la misma forma, Paulin *et al.* (1999) ha dividido la cultura en dos niveles: visible e invisible. El nivel visible se relaciona con los comportamientos y el lenguaje escrito y verbal usado por los empleados, mientras que el invisible incluye los valores y supuestos básicos.

Debido a que la cultura es un fenómeno complejo, ya que va desde creencias y suposiciones subyacentes hasta estructuras y prácticas visibles es difícil examinarla empíricamente (Fey y Dension, 2003). En este contexto, los investigadores centran sus estudios en los valores y creencias de la cultura organizativa en vez de los supuestos subyacentes (Nahm *et al.,* 2004; Schein, 2004; Cao *et al.,* 2015). Para Schein (2004) los valores son menos invisibles y más descifrables que los supuestos básicos, por lo que los valores son más fáciles de analizar (Cao *et al.,* 2015).

Para medir la cultura organizativa adoptamos el marco de valores competitivos (CVF) de Quinn y Spreitzer (1991). Este modelo se considera el más utilizado en los estudios empíricos (Leisen *et al.*, 2002; Naor *et al.*, 2008; Gregory *et al.*, 2009; Del Rosario y René, 2017). Cameron (2008) señala que este marco se basa en dos dimensiones: la primera denominada "control-flexibilidad" representa en qué medida una organización puede centrarse en la estabilidad frente al cambio. La segunda dimensión "interno-externo" indica la orientación de la organización a su entorno considerando el entorno interno frente al externo.

Estas dos dimensiones permiten identificar cuatro tipos de la cultura organizativa: cultura jerárquica (posicionamiento interno y enfoque de control), cultura de grupo (posicionamiento interno y enfoque de flexibilidad), cultura racional (posicionamiento externo y enfoque de control) cultura de desarrollo (posicionamiento externo y enfoque de flexibilidad). Los cuatro tipos son ideales ya que es no es probable que adopte sólo un tipo de cultura (Henri, 2006). Así, las empresas en raros casos reflejan un solo tipo de cultura, ya que pueden tener una combinación de diferentes tipos de cultura, sin embargo, un tipo de cultura puede ser más dominante que otro (Quinn y Spreitzer, 1991; Zu *et al*., 2010).

Cultura organizativa e Integración de la cadena de suministro

La ICS se considera actualmente como una estrategia vital para optimizar el rendimiento del hotel y crear ventajas competitivas. Los esfuerzos de los hoteles para implementar la ICS implican dos elementos fundamentales: los cambios culturales y las inversiones específicas en las relaciones entre los socios de la cadena de suministro (Cao *et al*., 2015; Braunscheidel *et al*., 2010).

En cuanto a los cambios culturales, como hemos mencionado anteriormente, la cultura organizativa representa los valores y las creencias compartidas entre los empleados de la empresa. Por tanto, estos valores son los que influyen en los comportamientos de estas personas y en las maneras de hacer las funciones y actividades internas y externas (Braunscheidel *et al*., 2010; Yunus y Tadisima, 2016). En este sentido, la orientación del hotel hacia la implementación de la estrategia de la integración implica algunos cambios en la cultura organizativa y la mentalidad del hotel para alinear con las culturas de los socios.

Esta alineación organizativa y cultural facilita las operaciones y comunicaciones entre los socios y mejora el desempeño (Braunscheidel *et al*., 2010). De acuerdo con Cousins y Menguc (2006) la alineación cultural y la compatibilidad son factores claves para reducir los plazos de entrega, maximizar los beneficios y mejorar los servicios.

A partir de esto, apareció el término de la orientación cultural de la cadena de suministro. Mello y Stank (2005) la define como las actividades estratégicas y sistemáticas que gestionan la información intra e interorganizativa entre los socios de la cadena de suministro. Por tanto, los hoteles que tienen un mayor grado de orientación cultural tienen más posibilidad de establecer relaciones proactivas a largo plazo con sus socios. Esto facilita aumentar sus rendimientos, crear un valor añadido para el cliente y mejorar el valor colaborativo con los socios porque tratan la cadena de suministro como un conjunto en lugar de partes fragmentadas (Mentzer *et al*., 2001; Mello y Stank, 2005).

Las empresas que poseen una orientación cultural dirigida a la ICS suelen compartir valores culturales similares, tales como, confianza, intercambio de información, compromiso y apoyo organizativo (Mentzer *et al*., 2001). Braunscheidel *et al*. (2010) en su estudio sobre el impacto de la cultura organizativa en las prácticas de la ICS aplicado a diferentes industrias sugieren que la cultura organizativa juega un papel importante en las prácticas de integración y en el desempeño relacionado con la entrega al cliente.

De mismo modo, en el estudio de Nir *et al*. (2012) analizan la influencia de la cultura organizativa en la cadena de suministro marítima en cuatro dimensiones culturales: colaboración, intercambio de conocimiento, confianza y desempeño. Los resultados sugieren la relación significativa entre la cultura organizativa y intercambio de conocimiento. Estos autores sugieren que la confianza es la base para la colaboración y la mejora de rendimiento. En este sentido, los valores culturales como la confianza, el intercambio de conocimiento, la flexibilidad y el compromiso son fundamentales para crear una ICS duradera (Cadden *et al*., 2013).

Por otro lado, la cultura organizativa tiene una relación estrecha con el aprendizaje organizativo (López *et al*., 2004; Braunscheidel *et al*., 2010). Cuando las empresas crean una atmósfera basada en el aprendizaje de los socios de la cadena de suministro, la cultura

organizativa puede jugar un papel importante en lograr la ICS (Hult *et al*., 2007; Zhao *et al*., 2011). Por tanto, se propone que la ICS es una estrategia operativa que se ve influenciada por la cultura organizativa.

Respecto a las inversiones específicas en las relaciones, la implementación de la ICS implica al hotel adoptar nuevas estrategias y habilidades dirigidas a cambiar su forma de hacer negocio y establecer relaciones estrechas con su entorno externo. Para ello se hace necesario contar con dos elementos: la capacidad de relación y la voluntad de integración (Koufteros *et al*., 2005; Cao *et al*., 2015). Respecto a la capacidad, los hoteles deben desarrollar sus capacidades organizativas y sus procesos de trabajo para garantizar la participación y la colaboración de los socios de la cadena de suministro en el desempeño y coordinar la cooperación multifuncional, lo que facilita al hotel la implementación de la ICS.

Por otro lado, la voluntad de integración representada en la confianza y el compromiso en las relaciones con los socios permite a las organizaciones hacer asociaciones exitosas a largo plazo con los socios, generar una cooperación eficaz y lograr una integración proactiva tanto interna como externa (Chen *et al*., 2013; Cao *et al*., 2015).

En este contexto, se observa que en la literatura existen relaciones interactivas entre la capacidad de relación, la voluntad de integración y la cultura organizativa. Los resultados del estudio de Schilke y Cook (2015) realizado a las alianzas estratégicas, sugieren el impacto positivo de la cultura de grupo en la confianza percibida. De forma similar, los resultados del estudio de Beugelsdijk *et al*. (2006) sugieren que la cultura organizativa se asocia positivamente con las habilidades de relación.

De acuerdo con Dasgupta *et al*. (2011) y Cao *et al*. (2015), la implementación de la ICS no es fácil y requiere muchos esfuerzos y actividades colaborativas con los proveedores y clientes. En muchos casos, la integración fracasa por la desalineación de la cultura organizativa o las restricciones establecidas por una de las partes de la cadena de suministro (Cadden *et al*., 2013). Por tanto, las capacidades relacionadas con la cultura organizativa juegan un papel fundamental en logar el éxito de la ICS. En este sentido, los hoteles que tiene un enfoque interno con prácticas y procedimientos estrictos no dan mucha atención a

desarrollar esta estrategia y responden menos a la integración externa (Pagell, 2004). En cambio, los hoteles orientados a culturas externas basadas en relacionarse con los proveedores y clientes claves como socios en vez de partes separadas poseen la capacidad de implementar la ICS de manera exitosa, logrando los beneficios de esta estrategia y mejorando su rendimiento. Por lo tanto, se propone que la cultura organizativa que tiene una relación estrecha con la capacidad de relación y la voluntad de integración influye en la ICS (Cao *et al*., 2005). Según la discusión mencionada anteriormente, se espera que la cultura organizativa representada en sus cuatro tipos (cultura jerárquica, de grupo, racional y de desarrollo) se asocie estrechamente con las tres dimensiones de la ICS (integración interna, con los suministradores y del cliente).

Planteamiento de las hipótesis de la investigación

Cultura jerárquica e ICS

A principios del siglo XX, la jerarquía o burocracia era la forma adecuada para la dirección de la empresa porque la producción eficiente de productos y servicios era el objetivo principal (Cameron y Quinn ,2006). Las compañías orientadas a esta cultura suelen tener un lugar de trabajo muy formalizado y estructurado donde la actividad diaria se rige por procedimientos claramente definidos y los empleados deben seguir las normas y reglas estrictas para resolver los problemas, coordinarse entre sí y también formalizar las estructuras para la toma de decisiones (McDermott y Stock, 1999; Zu *et al*., 2010). Los valores más apreciados en la cultura jerárquica son la uniformidad y la previsibilidad tanto en las actividades como en las personas, así como la mejora de proceso, la eficiencia interna, la estabilidad, los mecanismos de control y responsabilidad (Cameron y Quinn, 2006). Estos factores se consideran importantes para mejorar las prácticas de la gestión de calidad y optimizar el desempeño organizativo (Zu *et al*., 2010). Por tanto, este ambiente estricto puede mejorar los rendimientos de los empleados y reducir errores a través de facilitar el trabajo tanto a los departamentos como a los empleados que deben realizar sus tareas o actividades según los procedimientos rigurosos y las herramientas prescritas (Prajogo *et al*., 2005).

A pesar de estas ventajas, la cultura jerárquica puede tener una influencia negativa en la ICS por dos motivos. En primer lugar, la cultura jerárquica tiene una mentalidad de funciones departamentales independientes, es decir, una separación de funciones, lo que supone un obstáculo para lograr la integración interna. En este sentido, esta separación de funciones impide a las empresas tener una comunicación y visión con su entorno externo, lo que resulta una dificultad para compartir responsabilidades e intercambiar información con los socios de la cadena de suministro que se considera la base fundamental de la ICS (Cao *et al*., 2015). En este contexto, los resultados del estudio de Cao *et al*. (2015) sugieren el impacto negativo de la cultura jerárquica en la integración tanto interna como externa (proveedores y clientes).

En segundo lugar, los empleados de las firmas que tienen una orientación a la cultura jerárquica están acostumbrados solo a seguir los procedimientos y las normas prescritas en sus tareas (Ruppel y Harriagton, 2001), siendo reacios a los cambios (Cao *et al*., 2015). Además, esta cultura especifica las estructuras de autoridad para la toma de decisiones, es decir, quien puede tomar las decisiones En este sentido, los empleados no pueden tomar decisiones sin consultarlas primero con sus supervisores. Así, en un hotel que tiene una sólida cultura jerárquica las decisiones se toman desde arriba hacia abajo. Por tanto, esta cultura impide la participación de los empleados en los procesos de trabajo o la búsqueda de nuevas estrategias o soluciones a los problemas.

En este contexto, para Romano (2003) y Braunscheidel *et al*. (2010), las organizaciones pretenden lograr la ICS deben cambiar su cultura, rompiendo los limites funcionales y organizativos, y creando una atmosfera basada en la participación de los empleados y la colaboración con los proveedores y clientes. Por lo tanto, esta cultura obstaculiza la implementación de la ICS o proporciona una implementación restringida (Cao *et al*., 2015). Del mismo modo, Braunscheidel *et al*. (2010) en su estudio encuentran la influencia negativa de la cultura jerárquica en la integración tanto interna como externa. Por esta razón, se propone las hipótesis siguientes:

Hipótesis1a
La cultura jerárquica influye negativamente en la integración interna

Hipótesis1b
La cultura jerárquica influye negativamente en la integración con los suministradores

Hipótesis 1c
La cultura jerárquica influye negativamente en la integración del cliente

Cultura de grupo e ICS

La cultura de grupo tiene un enfoque interno y se caracteriza por el trabajo en equipo, la participación de los miembros de la organización y el aumento de la capacidad y el conocimiento de los empleados (Cameron y Quinn, 2006). Estos valores de colaboración y participación son fundamentales para la implementación de la ICS que suele exigir la cooperación mutua entre los socios de la cadena de suministro en los procesos de trabajo y en la resolución de los problemas (Flynn *et al*., 2010).

Además, la estrategia de esta cultura enfatiza las relaciones humanas dentro de la organización a través de fortalecer la confianza mutua entre sus miembros, intercambiar información, conocimiento y compartir experiencias, reduciendo de esta manera los conflictos, mejorando la calidad de los productos y servicios consiguiendo los objetivos planteados por la organización. (Zhao *et al*., 2008). En este sentido, los hoteles que están orientadas a la cultura de grupo, los gerentes suelen ser solidarios y participativos, fomentan las ideas de los empleados, se preocupan por el desarrollo de su capacitación y aprendizaje y por su participación en los programas de la calidad y el diseño de los productos o servicios (Zu *et al*., 2010). Por tanto, estos valores son esenciales para que la integración interna sea exitosa.

Por otro lado, este ambiente de cooperación entre los miembros del hotel facilita el desarrollo de las relaciones con los socios tanto proveedores como clientes y motiva a los empleados a intercambiar información y conocimientos con dichos socios. En este sentido, una relación estrecha con los clientes proporciona el conocimiento perfecto de sus necesidades, su participación en el diseño de los productos o servicios, la obtención de información fiable sobre la calidad, lo que resulta beneficioso para la integración del cliente (Naor *et al*., 2008).

Las relaciones estrechas con los proveedores facilitan obtener nuevas recursos y tecnologías, compartir información confiable sobre las necesidades del mercado y los cambios socioeconómicos, mejorar la calidad de los productos y desarrollar los procesos de trabajo, lo que resulta beneficioso para la integración con los suministradores (Cao *et al*., 2015).

Por tanto, de acuerdo con Zu *et al*., (2010), las empresas que tienen un énfasis en la cultura de grupo facilitan la implantación de la ICS mediante la integración interna basada en la cooperación mutua entre los empleados y la integración externa basada en la confianza, el compromiso y la comunicación. Además, los resultados del estudio de Cao *et al*., (2015) sugieren el impacto positivo de la cultura de grupo en la integración tanto interna como externa. Por esta razón, se propone las hipótesis siguientes:

Hipótesis 2a
La cultura de grupo influye positivamente en la integración interna

Hipótesis 2b
La cultura de grupo influye positivamente en la integración con los suministradores

Hipótesis 2c
La cultura de grupo influye positivamente en la integración del cliente

Cultura racional e ICS

La cultura racional, que tiene un enfoque externo, está orientada a la planificación, el uso eficiente de los recursos y la competitividad para lograr los objetivos predefinidos de la organización (Scott, 2003). Al mismo tiempo esta cultura enfatiza el control y la estabilidad, lo que significa usar ciertos recursos y estrategias para conseguir las metas (Denison y Spreitzer, 1991). Por tanto, los gerentes de las empresas que enfatizan este tipo de cultura son muy exigentes para lograr la competitividad y suelen desarrollar procedimientos y estrategias concretas para lograr la mejor productividad y rentabilidad (Naor *et al*., 2008).

Esta exigencia de los gerentes motiva a los empleados a dedicar tiempo y recursos para realizar sus tareas con el mejor desempeño posible, y enfatiza la colaboración entre los miembros del hotel para lograr los objetivos definidos. Además, esta cultura se caracteriza

por el uso de incentivos y recompensas como herramientas para maximizar la participación de los empleados en la mejora de trabajo y desarrollar sus capacidades y habilidades al realizar sus actividades, lo que resulta mejorar la calidad y crear ventajas competitivas (Ahire *et al*., 1996; Noar *et al*., 2008). En este sentido, los resultados del estudio de Cao *et al*. (2015) muestran el impacto positivo de la cultura racional en la integración interna. Sobre la base de todo lo anterior, se puede sugerir que la cultura racional es compatible para la implementación exitosa de la integración interna.

Por otra parte, las comunicaciones y relaciones con el entorno externo del hotel son importantes para conseguir las finalidades de la cultura racional. En este sentido, establecer relaciones estrechas con los clientes es básico para alcanzar una posición competitiva que se considera un elemento fundamental en la cultural racional (Naor *et al.*, 2008; Kaynak y Hartley, 2008). Por tanto, los hoteles que están orientados a esta cultura deben hacer esfuerzos por tener una colaboración estrecha con los clientes para conocer bien sus expectativas y necesidades y crear productos y servicios personalizados según estas necesidades. En este sentido, se puede sugerir una relación entre la cultura racional y la integración del cliente.

De la misma manera, establecer relaciones con los proveedores es importante si las compañías quieren buscar nuevas oportunidades y mejorar su eficiencia operativa (Bowersox *et al*., 2007). Por tanto, los hoteles que enfatizan esta cultura pretenden hacer relaciones estrechas con los proveedores mediante alianzas estratégicas para mejorar la productividad y crear ventajas competitivas. Además, en un ambiente donde se da la cultura racional los objetivos del hotel son definidos, los proveedores pueden usar todas sus capacidades para realizar sus actividades de manera eficiente según estos objetivos y planes estratégicos (Wong y Boon-Itt, 2008). Por tanto, se puede sugerir una relación entre la cultura racional y la integración con los suministradores.

Braunscheidel *et al*. (2010) Zu *et al*. (2010) en sus estudios encuentran una relación significativa y positiva entre la cultura racional y la integración tanto con los suministradores como del cliente. Según lo anterior se acepta que las organizaciones que tienen una cultura racional hacen esfuerzos para la implementación de la ICS con el fin de

obtener un buen posicionamiento competitivo (Lambert y Cooper, 2000; Wong y Boon-itt, 2008). En base a lo anterior se propone las hipótesis siguientes:

Hipótesis 3a
La cultura racional influye positivamente en la integración interna

Hipótesis 3b
La cultura racional influye positivamente en la integración con los suministradores

Hipótesis 3c
La cultura racional influye positivamente en la integración del cliente

Cultura de desarrollo e ICS

La cultura de desarrollo es una de las culturas que hace hincapié en el entorno externo para maximizar la flexibilidad, mejorar la estructura, el aprendizaje y adaptarse a los cambios de la vida de la empresa (Scott, 2003). Esta cultura está centrada en lograr objetivos a largo plazo a través de usar estrategias como la innovación, la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos mercados y retos. Estas estrategias permiten a las compañías responder rápidamente a las necesidades de los clientes, mejorar la calidad y crear un valor añadido a los productos a largo plazo, lo que resulta obtener una ventaja competitiva (Cameron y Quinn, 2006). En este sentido, la ICS es una herramienta para crear valor a largo plazo, por lo cual es probable que exista una relación estrecha entre la cultura de desarrollo una ICS exitosa.

Por otra parte, esta cultura enfatiza la calidad, el compromiso de los empleados, el reconocimiento del ambiente social y la colaboración con el entorno externo (Pande *et al*., 2002; Cameron y Quinn, 2006). Esta finalidad permite a los hoteles ser más flexible y dinámico, y adaptarse a la demanda cambiante y necesidades del cliente (Naor *et al*., 2008). Este ambiente flexible y dinámico motiva a los empleados a realizar sus tareas y actividades, desarrollar sus capacidades y habilidades, intercambiar información entre los departamentos, adaptarse a las nuevas oportunidades y demandas, y buscar soluciones creativas para los problemas tanto internos como externos. En este sentido, los resultados del estudio de Cao *et al.* (2015) muestran el impacto positivo de la cultura de desarrollo en la integración interna. Por tanto, se puede sugerir que la cultura de desarrollo es compatible para la implementación de la integración interna.

Respecto a la integración externa, la cultura de desarrollo en su naturaleza tiene un enfoque externo, es decir, comunicarse y relacionarse con el entorno externo del hotel con el fin de comprender los requisitos del mercado y las necesidades del cliente e interactuar con los temas socioeconómicos son aspectos relevantes de esta cultura. Para conseguir estos objetivos, los hoteles que están orientados a esta cultura necesitan construir relaciones estrechas con sus proveedores y clientes. Esta relación estrecha con los clientes apoyada por la cultura de desarrollo permite a los hoteles desarrollar productos e innovar nuevos servicios según las necesidades y expectativas de los clientes, garantizar su participación en el diseño del producto y la calidad, y fidelizar a sus clientes. Por tanto, la integración del cliente se plantea como viable para los hoteles que enfatizan esta cultura.

En cuanto a la relación con los suministradores, uno de los objetivos fundamentales de la cultura de desarrollo es el crecimiento a largo plazo (Cao *et al*., 2015). Por lo tanto, estos hoteles deben enfatizar en la innovación y las nuevas tecnologías para mejorar sus capacidades. En este sentido, la participación de los proveedores externos en estas estrategias y las funciones de las organizaciones externas son cada vez más imprescindible porque los hoteles necesitan complementar sus capacidades (Altin *et al.*, 2017). Los proveedores externos proporcionan a las empresas información fiable de los productos y los mercados, los recursos y las tecnologías necesarias para desarrollar sus actividades, y las capacidades y habilidades innovadoras (Kaynak y Hartley, 2008). Por tanto, las alianzas estratégicas y los acuerdos (integración) con los proveedores permiten a los hoteles obtener las capacidades especializadas y optimizar sus posibilidades de mejorar la calidad de sus servicios, lograr ventajas competitivas, y crear y enfrentarse a nuevos desafíos (Holcomb y Hitt, 2007).

Braunscheidel *et al*. (2010) y Cao *et al*. (2015) en sus estudios encuentran un impacto positivo de la cultura del desarrollo en la integración tanto con los suministradores como del cliente. Sobre la base de lo anterior, se sugiere que los hoteles que están orientados a la cultura de desarrollo están más dispuestos a la implementación de la ICS. En función de lo expuesto anteriormente se proponen las hipótesis siguientes:

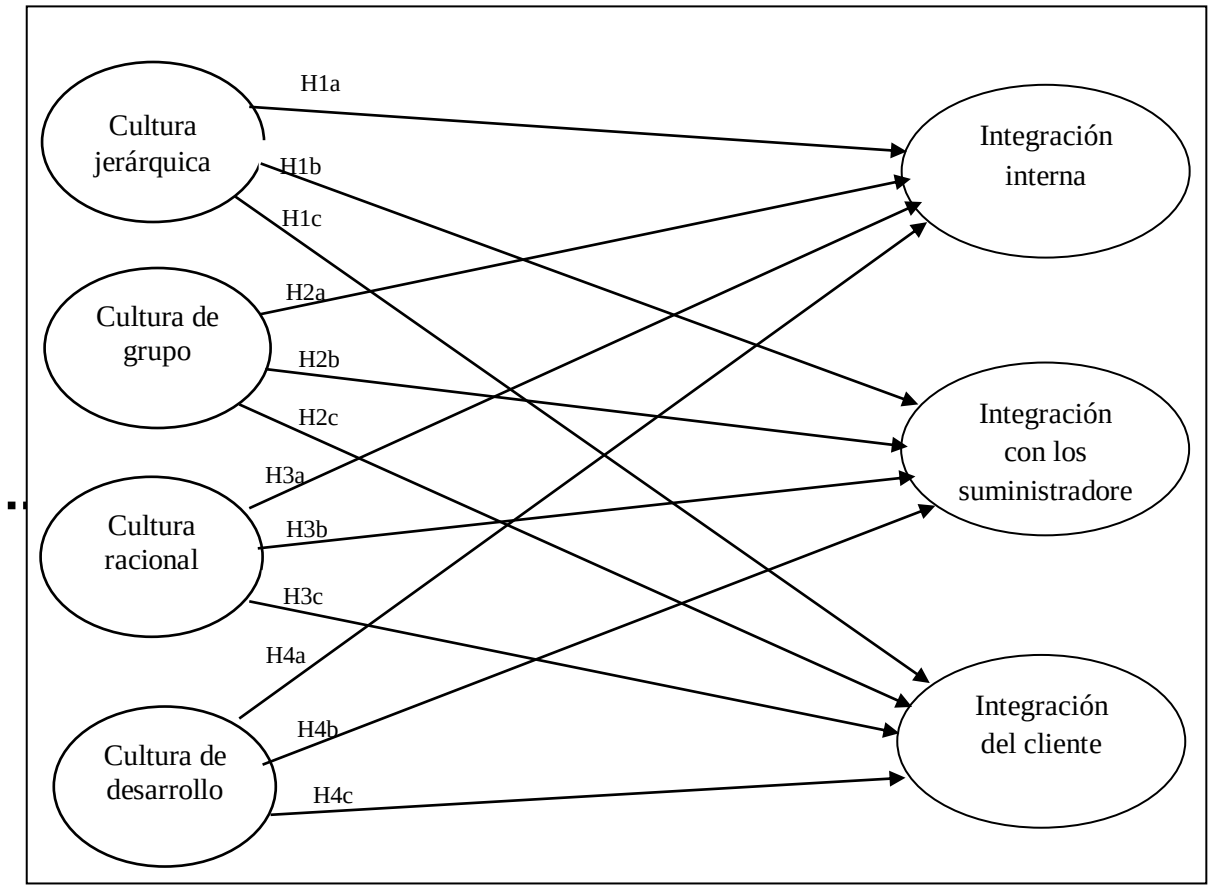
Hipótesis 4a
La cultura de desarrollo influye positivamente en la integración interna

Hipótesis 4b
La cultura de desarrollo influye positivamente en la integración con los suministradores

Hipótesis 4c
La cultura de desarrollo influye positivamente en la integración del cliente

Las hipótesis anteriores se representan en el siguiente modelo conceptual mostrado en la figura 1.

Figura 1. Modelo conceptual e hipótesis



Metodología

Ámbito de la investigación y muestra

Para obtener los datos, se eligieron los hoteles de 4 y 5 estrellas de sol y playa de las dos ciudades turísticas, Sharm El Sheikh y Hurgada. Estos dos destinos cuentan con 149 establecimientos hoteleros según la Asociación del Sector Hotelero Egipcio. Hemos elegido

estas dos ciudades porque que son los destinos turísticos más populares en Egipto junto con El Cairo. Estos destinos se caracterizan por tener un grueso de la oferta alojativa y una diversificación en la oferta turística. También hemos contado con esta clasificación en función de las estrellas porque las investigaciones muestran que estas empresas tienen sistemas de trabajo potentes y proactivos (ElHoushy *et al*., 2019).

Los hoteles fueron seleccionados según su aceptación de participar en la investigación. El número de hoteles que accedieron a realizar el estudio está formado por 114 hoteles con la siguiente distribución: 72 hoteles en Sharm El Sheikh y 42 establecimientos en Hurgada. Esto supone una tasa de respuesta de un 76,51%. De los 114 hoteles, 71 hoteles tienen 5 estrellas y 43 hoteles tienen 4 estrellas. Para la recopilación de datos, se elaboró un cuestionario estructurado y se llevaron a cabo entrevistas presenciales con los directivos o los responsables del hotel sin intervención directa del investigador, salvo para aclarar una duda o pregunta. El investigador trabaja en el Ministerio de Turismo en Egipto, lo cual le facilita el contacto con los hoteles y conseguir sus participaciones en la investigación. El cuestionario se tradujo a la lengua árabe y se sometió a un test piloto por un grupo de dos académicos y dos directivos para validar las escalas y aclarar expresiones ambiguas de los cuestionarios.

Medida de las variables

En este estudio, el modelo planteado pretende medir los constructos de la cultura organizativa y la ICS. Para aumentar la confiabilidad y la validez de la encuesta se emplean escalas previamente desarrolladas y validadas en una escala de tipo Likert de 7 puntos, donde el 1 indica que grado total de desacuerdo y el 7 grado total de acuerdo. Todos los ítems figuran en el Anexo.

Para medir la cultura organizativa que está dividida en cuatro tipos: cultura jerárquica, cultura de grupo, cultura racional y cultura de desarrollo se han empleado escalas de 5 ítems para cada tipo. Los ítems que miden estos constructos fueron tomados de los trabajos de Prajogo y McDermott (2005) y Gambi *et al*. (2015). En estos constructos se plantean cuestiones relacionadas con las particularidades de cada cultura, tales como medir el grado de control y la estructura de la toma de decisión en la cultura jerárquica; la comunicación

entre los empleados y su participación de la toma de decisión en la cultura de grupo; la planificación, el uso eficiente de los recursos y la competitividad para conseguir los objetivos en la cultura racional; por último el uso de las tecnologías e innovación y la búsqueda continua de nuevas oportunidades y mercados la cultura de desarrollo.

La ICS se ha medido usando las escalas usadas por Zhao *et al*. (2013) y Cao *et al*. (2015). ICS se divide en 3 dimensiones: integración interna, integración con los suministradores e integración del cliente que fueron medidas con una escala de 6, 7, 6 ítems, respectivamente. Estas escalas miden por ejemplo el grado de la coordinación y colaboración dentro del hotel; el nivel de colaboración entre el hotel y sus proveedores en las actividades o servicios, y el nivel de la relación con los clientes y su participación en los programas de calidad y en el diseño de servicios y productos.

Análisis y resultados

Para contrastar las hipótesis de investigación y analizar el poder predictivo del modelo se ha usado la técnica PLS a través del programa SmartPLS 3.2.8 (Ringle *et al*., 2018). El objetivo de los modelos PLS-SEM está más relacionado con la predicción que con la confirmación (Barroso *et al*., 2010). La técnica SEM-PLS se emplea fundamentalmente para el desarrollo teórico de las investigaciones exploratorias (Bamgbade *et al*., 2018). Por tanto, PLS ha sido usado en estudios relacionado la cultura organizativa y La ICS (Braunscheidel *et al*., 2010; Zhang *et al.*, 2018; Errassafi *et al*., 2019)

PLS proporciona estimaciones más robustas de modelos para tamaños de muestra más pequeños que los métodos basados en modelos de covarianza. En este sentido, esta técnica es más flexible respecto al tamaño de la muestra en comparación con otras técnicas tales como LISREL o EQS (Haenlein y Kaplan, 2004; Chin, 1998). Por tanto, se considera idónea para las teorías y temas de investigaciones que están en fase de desarrollo y valoración o tienen estudios escasos (Fornell y Lacker, 1981).

Modelo de medida

El modelo de medida tiene como objetivo valorar: (i) fiabilidad individual del indicador y del constructo (ii) validez convergente y (iii) validez discriminante (Fornell y Lacker, 1981;

Tenenhaus *et al*., 2005; Roldán y Sánchez-Franco, 2012; Hair *et al*., 2014). La fiabilidad de cada indicador consiste en evaluar las cargas factoriales de los ítems con su respectivo constructo. Carmines y Zeller (1979) y Hair *et al.* (2016) surgieron de que el umbral recomendado 0.707, lo que resulta poco flexible para Tenenhaus *et al.*, (2005) que indican que los ítems que llegan a una carga de más de 0.5 son aceptables. Los datos de la tabla 3 muestran que las cargas de los ítems superan el umbral de 0.5 y son significativas.

Para evaluar la fiabilidad se ha usado la fiabilidad compuesta (CR) y el alfa de Cronbach. Ambas medidas deben tener un valor recomendado de más de 0.7 (Fornell y Lacker, 1981). Los resultados en la tabla 3 indican que los valores de la fiabilidad compuesta alcanzan entre 0.865 y 0.932, mientras que los valores del alfa de Cronbach oscilan entre 0.765 y 0.909, lo que confirma que las escalas son fiables. Por otro lado, la validez convergente se mide mediante la varianza media extraída (AVE) de cada constructo y exige un valor recomendado que es igual o superior a 0.5 (Fornell y Lacker, 1981; Hair *et al.*, 2017). Los resultados indican que los valores obtenidos oscilan entre 0.576 y 0.733. Esto demuestra que el modelo tiene validez convergente.

Para evaluar la validez discriminante que se refiere a en qué medida un constructo es empíricamente distinto de los otros constructos en el mismo modelo, se usan las cargas cruzadas, el criterio de Fornell-Larcker y las correlaciones de Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) (Henseler, *et al*., 2015). Los resultados obtenidos en la tabla 4 demuestran que las cargas cruzadas son altas en sus respectivos constructos en relación al resto (Hair *et al*., 2017). Por otro lado, como se observa en la tabla 5 la raíz cuadrada del AVE (diagonal principal) es en todos los casos más alta que las correlaciones entre los constructos, lo que sugiere que todos los constructos son medidas validas de conceptos únicos. Esto apoya la validez discriminante de los constructos empleados.

Tabla 3. Evaluación del modelo de medida: fiabilidad y validez de constructo

	Factores	Cargas Factoriales	t	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída (AVE)
Cultura jerárquica (CJ)	CJ_1	0.813	25.869	0.765	0.865	0.681
	CJ_2	0.800	22.223			
	CJ_3	0.861	31.257			
Cultura de grupo (CG)	CG_1	0.804	25.677	0.847	0.897	0.686
	CG_2	0.814	25.491			
	CG_3	0.870	30.560			
	CG_4	0.823	22.773			
Cultura racional (CR)	CR_1	0.729	16.079	0.859	0.899	0.643
	CR_2	0.695	12.748			
	CR_3	0.897	55.037			
	CR_4	0.821	30.326			
	CR_5	0.849	28.690			
Cultura de desarrollo (CD)	CD_1	0.854	42.825	0.907	0.931	0.730
	CD_2	0.781	21.170			
	CD_3	0.881	45.526			
	CD_4	0.881	45.605			
	CD_5	0.871	40.113			
Integración interna (II)	II_1	0.829	32.034	0.909	0.932	0.733
	II_2	0.873	41.305			
	II_3	0.826	27.132			
	II_4	0.885	44.217			
	II_5	0.866	39.129			
integración con los suministradores (IS)	IS_1	0.664	5.311	0.891	0.904	0.576
	IS_2	0.760	9.829			
	IS_3	0.862	15.639			
	IS_4	0.852	12.702			
	IS_5	0.800	9.217			
	IS_6	0.703	5.983			
	IS_7	0.641	4.740			
Integración del cliente (IC)	IC_1	0.773	21.643	0.887	0.917	0.690
	IC_2	0.878	40.953			
	IC_3	0.853	32.901			
	IC_4	0.809	21.820			
	IC_5	0.836	29.106			

Tabla 4. Cargas cruzadas

	CJ	CG	CR	CD	II	IS	IC
CJ_1	**0.813**	0.558	0.555	0.627	0.554	0.217	0.647
CJ_2	**0.800**	0.539	0.574	0.553	0.606	0.187	0.619
CJ_3	**0.861**	0.653	0.658	0.673	0.634	0.299	0.675
CG_1	0.528	**0.804**	0.592	0.626	0.568	0.196	0.586
CG_2	0.614	**0.814**	0.652	0.651	0.607	0.303	0.583
CG_3	0.640	**0.870**	0.665	0.721	0.644	0.346	0.628
CG_4	0.559	**0.823**	0.693	0.688	0.568	0.274	0.557
CR_1	0.506	0.542	**0.729**	0.561	0.521	0.289	0.558
CR_2	0.468	0.446	**0.695**	0.477	0.464	0.340	0.498
CR_3	0.640	0.773	**0.897**	0.758	0.623	0.459	0.696
CR_4	0.655	0.613	**0.821**	0.641	0.664	0.271	0.722
CR_5	0.606	0.731	**0.849**	0.702	0.594	0.372	0.689
CD_1	0.668	0.771	0.738	**0.854**	0.717	0.255	0.693
CD_2	0.543	0.619	0.584	**0.781**	0.592	0.198	0.641
CD_3	0.643	0.696	0.671	**0.881**	0.593	0.286	0.662
CD_4	0.628	0.722	0.672	**0.881**	0.598	0.265	0.625
CD_5	0.709	0.652	0.704	**0.871**	0.619	0.333	0.715
II_1	0.573	0.593	0.635	0.650	**0.829**	0.138	0.736
II_2	0.679	0.684	0.610	0.684	**0.873**	0.260	0.700
II_3	0.564	0.553	0.588	0.578	**0.826**	0.225	0.682
II_4	0.626	0.638	0.631	0.617	**0.885**	0.286	0.710
II_5	0.657	0.613	0.623	0.603	**0.866**	0.204	0.707
IS_1	0.076	0.086	0.099	0.015	0.037	**0.664**	0.015
IS_2	0.380	0.369	0.489	0.415	0.303	**0.760**	0.386
IS_3	0.337	0.390	0.448	0.377	0.282	**0.862**	0.332
IS_4	0.160	0.202	0.308	0.177	0.159	**0.852**	0.193
IS_5	0.120	0.200	0.258	0.134	0.197	**0.800**	0.109
IS_6	0.064	0.129	0.191	0.094	0.084	**0.703**	0.022
IS_7	0.004	0.140	0.081	0.006	0.019	**0.641**	0.026
IC_1	0.632	0.500	0.590	0.535	0.602	0.223	**0.773**
IC_2	0.696	0.554	0.621	0.638	0.665	0.132	**0.878**
IC_3	0.708	0.744	0.762	0.803	0.795	0.284	**0.853**
IC_4	0.629	0.556	0.635	0.630	0.647	0.249	**0.809**
IC_5	0.584	0.573	0.685	0.615	0.699	0.282	**0.836**

Tabla 5. Validez discriminante. Criterio de Fornell-Larcker

	CJ	CG	CR	CD	II	IS	IC
Cultura jerárquica	**0.825**						
Cultura de grupo	0.709	**0.828**					
Cultura racional	0.724	0.786	**0.802**				
Cultura de desarrollo	0.750	0.812	0.792	**0.854**			
Integración interna	0.726	0.722	0.721	0.733	**0.856**		
integración con los suministradores	0.286	0.341	0.433	0.315	0.261	**0.759**	
Integración del cliente	0.784	0.712	0.797	0.783	0.825	0.283	**0.831**

Con respecto al ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) se ha usado el test de inferencia. En la tabla 6 se exponen los intervalos de confianza al 95% de los valores de HTMT. Los resultados indican que ningún intervalo incluye el 1 por lo que también este criterio indica que existe validez discriminante (Henserler *et al*., 2015).

Tabla 6. Validez discriminante: Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) de 5% y 95%

	CJ	CG	CR	CD	II	IS	IC
Cultura jerárquica							
Cultura de grupo	(0.783; 0.962)						
Cultura racional	(0.814; 0.952)	(0.866; 0.957)					
Cultura de desarrollo	(0.815; 0.965)	(0.867; 0.974)	(0.834; 0.936)				
Integración interna	(0.784 ;0.945)	(0.748; 0.884)	(0.730; 0.879)	(0.712; 0.872)			
integración con los suministradores	(0.186; 0.455)	(0.203; 0.508)	(0.297; 0.541)	(0.200; 0.421)	(0.171; 0.420)		
Integración del cliente	(0.886; 0.950)	(0.739; 0.877)	(0.845; 0.953)	(0.796; 0.919)	(0.870; 0.950)	(0.198; 0.419)	

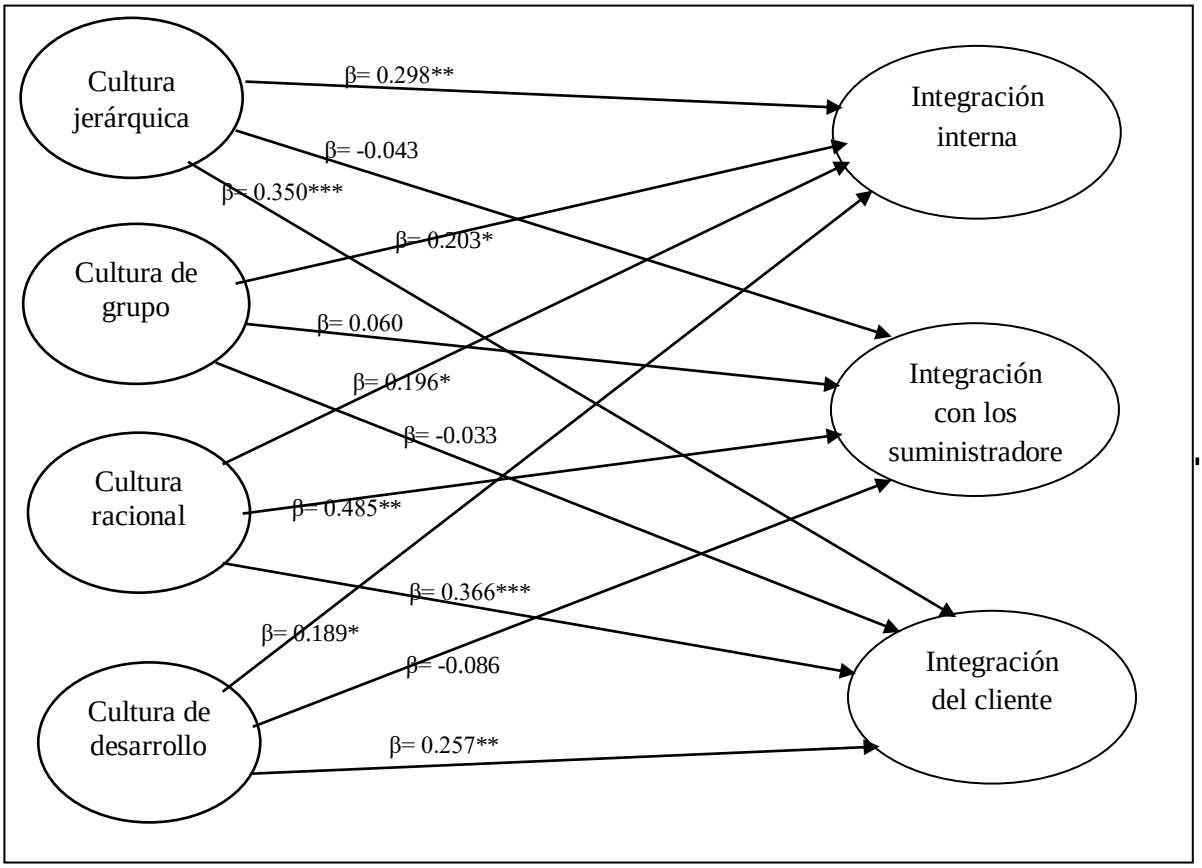
Modelo estructural

Al confirmar la fiabilidad y la validez del modelo de medida, se ha procedido a evaluar el modelo estructural mediante el examen de la varianza explicada (R^2), los coeficientes *Path* estandarizada (*B)*, el valor estadístico (*t*), el tamaño del efecto (f^2), la relevancia predictiva del modelo (La prueba de *Stone-Geisser* Q^2 y por último el índice de bondad de ajuste (GoF). El ajuste del modelo estructural fue conformado con los R^2 que representa la varianza explicada de las variables dependientes. Para Falk y Miller (1992), estos valores tienen que ser superiores al umbral 0.1, es decir un 10% para que el modelo tenga una capacidad predictiva. Como se puede ver en la tabla 7, la integración interna explica 64.3% (R^2=0.643), la integración con los suministradores 19.1% (R^2=0.191) y la integración del cliente 74.4% (R^2=0.744) de la varianza de los cuatro tipos de la cultura organizativa. Por tanto, se puede confirmar que el modelo tiene una capacidad predictiva.

Por otro lado, el test de *Stone-Geisser* Q^2 es una técnica que se usa para medir la relevancia predictivay los valores de Q^2 deben ser mayores a cero para cada una de los variables

endógenas latentes (Chin, 1998; Hair *et al*, 2017). En la tabla 7, se muestra que todos los valores Q^2 son mayores a cero, oscilando entre 0.074 y 0.473, por lo que el modelo tiene relevancia predictiva. Para medir la bondad del ajuste, usamos el indicador Goodness-of-fit (Gof). De acuerdo con Chin (1998) los modelos que consiguen un valor más de 0.36 se consideran modelos con buen ajuste. En el modelo el valor del GoF es 0.597 (véase tabla 7), por lo sugiere un buen ajuste.

Figura 2. Modelo estructural



* p < 0.05. ** p < 0.01. *** p < 0.001

Tabla 7. Varianza extraída media (AVE), R^2, Q^2 y GoF

	AVE	R^2	Q^2
Cultura jerárquica	0.681		
Cultura de grupo	0.686		
Cultura racional	0.643		
Cultura de desarrollo	0.730		
Integración interna	0.733	0.643	0.435
integración con los suministradores	0.576	0.191	0.074
Integración del cliente	0.690	0.744	0.473
AVE x R^2		0.356	
GoF=$\sqrt{}$AVE x R^2		0.597	

Por último, los coeficientes *Path* estandarizados (β) se emplean para probar la importancia y el contraste de las hipótesis. Como se observa en la tabla 8 y la figura 2 la cultura jerárquica influye positivamente en la integración Interna (β=0.298, p<0.01) y en la integración del cliente (β=0.350, p<0.001). Esto es contrario a lo predicho, ya que las hipótesis 1a y 1c predecían una relación negativa entre la cultura jerárquica y la integración interna. Por tanto, las hipótesis 1a y 1c no son apoyadas. En cambio, la hipótesis 1b la cultura jerárquica no influye de forma significativa en la integración con los suministradores (β=-0.043, p>0.05), por lo que tampoco es apoyada.

En relación con la hipótesis 2, los resultados son mixtos, ya que existe una relación positiva entre la cultura de grupo y la integración interna (β=0,298, p<0.01), por lo que se confirma la hipótesis 2a. Sin embargo, la relación entre la cultura de grupo con la integración con los suministradores y con la integración del cliente no son significativas, por lo que no son aceptadas (β=0.060, p>*0.05*; β=-0.033, p>*0.05*).

En cuanto a las hipótesis 3a, 3b y 3c que predecían un efecto positivo de la cultura racional en la integración interna, la integración con los suministradores y la integración del cliente, los resultados indican que existe una relación positiva de la cultura racional con los tres tipos de integración (β=0.196, p<0.05; β=0.485, p<0.01; β=0.366, p<0.001). Por tanto, las hipótesis 3a, 3b y 3c son aceptadas.

Los hallazgos sugieren que existe una relación significativa, aunque débil, a un 10% de significación entre la cultura de desarrollo y la integración interna (β=0.189, p<0.09). Por

tanto, la hipótesis 4a es apoyada moderadamente. Con respecto a la hipótesis 4c que establece el impacto positivo de la cultura de desarrollo en la integración del cliente es apoyada, ya que existe una relación positiva entre la cultura de desarrollo con la integración del cliente (β=0.257, $p<0.01$). Los resultados indican que la cultura de desarrollo no influye de forma positiva y significativa en la integración con los suministradores (β=-0.086, $p>0.05$). Por tanto, la hipótesis 4b no es apoyada.

Tabla 8. Coeficientes Path, estadísticos-t y f^2

Coeficientes path	*B*	t	p	f^2	Resultado
Cultura jerárquica→Integración interna	0.298	3.038	0.001	0.095	No se cumple
Cultura jerárquica→Integración con los suministradores	-0.043	0.258	0.398	0.001	-----
Cultura jerárquica→Integración del cliente	0.350	4.089	0.000	0.183	No se cumple
Cultura de grupo→Integración interna	0.203	1.773	0.038	0.032	Se cumple
Cultura de grupo→Integración con los suministradores	0.060	0.270	0.393	0.001	-----
Cultura de grupo→Integración del cliente	-0.033	0.358	0.360	0.001	-----
Cultura racional→Integración interna	0.196	1.833	0.034	0.031	Se cumple
Cultura racional→Integración con los suministradores	0.485	2.732	0.003	0.085	Se cumple
Cultura racional→Integración del cliente	0.366	3.884	0.000	0.154	Se cumple
Cultura de desarrollo→Integración interna	0.189	1.920	0.099	0.025	Se cumple
Cultura de desarrollo→Integración con los suministradores	-0.086	0.426	0.335	0.002	-----
Cultura de desarrollo→Integración del cliente	0.257	2.662	0.004	0.065	Se cumple

Conclusiones

Según Braunscheidel *et al*. (2010), el estudio en la literatura del impacto de la cultura organizativa en la ICS ha tenido una atención limitada a pesar de la gran cantidad de investigaciones sobre la cultura organizativa. El propósito de este estudio es analizar el impacto de la cultura organizativa bajo el marco CVF en la ICS. Este estudio ha cambiado el enfoque y la población estudiada por otros estudios previos (Braunscheidel *et al*., 2010; Zu *et al*., 2010; Zhao *et al*., 2011; Cao *et al*., 2015), ya que estas investigaciones han estudiado las industrias manufactureras, mientras este estudio ha tratado examinar esta influencia en el sector hotelero egipcio. Basado en la literatura que analiza este impacto se predijo para el sector hotelero que la cultura organizativa pudiera influir en gran medida en

la ICS y los resultados proporcionan que existe un vínculo directo en la cultura organizativa y la ICS en el sector hotelero. De forma concreta, se presenta a continuación la discusión por separado del impacto de cada tipo de cultura en la ICS.

Nuestros hallazgos sugieren que la cultura racional, con su énfasis en la productividad, el logro y también el control, es la cultura más apropiada para la ICS. El modelo muestra que la cultura racional influye positivamente en las tres dimensiones de la ICS: integración interna, integración del cliente e integración con los suministradores. Los hallazgos encontrados en este estudio han sido similares, aunque no exactamente igual que otros estudios previos (Braunscheidel *et al*.,2010; Zu *et al*., 2010; Cao *et al*., 2015). Los resultados de Braunscheidel *et al*. (2010) y Zu *et al*. (2010) sugieren el impacto positivo de la cultura racional en la integración externa. En cambio, Cao *et al*. (2010) indican que esta cultura influye significativamente en la integración interna.

En este contexto, al enfatizar una cultura racional, los hoteles pueden conseguir un enfoque externo orientado a la competitividad y el logro de los objetivos predefinidos mediante las relaciones estrechas con los proveedores y los clientes. Estas relaciones generan ganancias corporativas y valores para todos las partes de la cadena de suministro (Hartnell *et al*., 2011), creando así ventajas competitivas y mejores rendimientos. Al mismo tiempo estos hoteles pueden conseguir también un enfoque interno representados en el control y la estabilidad. Por tanto, los empleados pueden seguir unas normas y procedimientos para realizar sus tareas. Además, la herramienta de incentivos y recompensas mejora el rendimiento de todas las partes lo que favorece la integración interna y de clientes. Por tanto, este resultado confirma la adecuación de la cultura racional en la adecuación de la ICS.

Por otro lado, los resultados sugieren el efecto significativo de la cultura del desarrollo en la integración interna y la integración del cliente. Este enfoque externo permite a los hoteles ser más flexibles y dinámicos, lo que facilita a los empleados la participación en los procesos de trabajo y la comunicación entre sí y además establecer relaciones estrechas con los clientes. Nuestros resultados han sido similares a los obtenidos en otros estudios previos, ya que Braunscheidel *et al*. (2010) encuentran el impacto significativo de la cultura

racional en la integración del cliente. Mientras que Cao *et al*. (2015) sugieren la influencia positiva de dicha cultura en la integración interna y del cliente. Además, estos estudios anteriores sugieren la relación significativa entre la cultura de desarrollo y la integración con los suministradores, resultado que no hemos conseguido en nuestro estudio. Los hallazgos indican que no existe relación significativa entre la cultura de desarrollo y la integración con los suministradores (empresas de externalización en nuestro caso). Esto podría ser debido a que en este trabajo se ha considerado la integración de los proveedores de externalización. Esto también sugiere que los hoteles no han desarrollado colaboración estrecha con los proveedores de las actividades externalizadas. La cultura de desarrollo está centrada en la calidad de los productos y en atender las necesidades de los clientes (Cameron y Quinn, 2006), lo que hace que no esté centrada en la externalización. De acuerdo con Espino-Rodríguez *et al.* (2012), los proveedores externos pueden dejar al hotel incapaz de desarrollar el aprendizaje y perder algunas habilidades y capacidades básicas. Además, McIvor (2005) sugiere que estos proveedores pueden conducir a la pérdida del potencial de innovación y la calidad de servicios, lo que significa reducir el rendimiento del hotel y perder las capacidades necesarias para explotar nuevas oportunidades. Mientras que Maelah *et al.* (2010) sugieren que éstos pueden conducir a la pérdida de la flexibilidad estratégica que se considera la base del desarrollo e innovación del hotel.

Otros hallazgos en esta investigación hacen referencia al impacto positivo de la cultura jerárquica en la integración interna y la integración del cliente. Estos resultados son contrarios a los de estudios anteriores (Braunscheidel *et al*., 2010; Cao *et al*., 2015;). Esta influencia positiva se debe a la naturaleza de la cultura jerárquica que fomenta el control, enfatiza los procesos y la eficiencia interna, y sigue las reglas establecidas, lo que puede resultar beneficioso para los empleados. Este ambiente estricto permite tanto a los empleados como a los departamentos trabajar sin preocupación, ya que realizan solo sus tareas y actividades según las normas y las herramientas prescritas, lo que puede ayudar a conseguir la eficiencia, la estabilidad, la detección de errores y la mejora de proceso. Estos elementos, de acuerdo con Yunus y Tadisima (2016) son importantes para lograr la integración interna. Los resultados del estudio de Prajogo *et al*. (2005) sugieren el impacto positivo de la cultura jerárquica en las prácticas de la gestión de calidad. Por tanto, esta cultura influye significativamente en la integración del cliente, ya que se ofrece productos y

servicios de alta calidad. Por otro lado, los resultados muestran que no existe un vínculo significativo entre la cultura jerárquica y la integración con los suministradores. Esta falta de significación podría deberse a que esta cultura enfatiza el control y proporciona un lugar estable y formal en el que las normas rigen los comportamientos de los empleados, mientras que la integración con los suministradores podría conducir a la pérdida del control, especialmente cuando se refiere a los proveedores de externalización.

En relación con la cultura de grupo, los resultados muestran que dicha cultura solo influye positivamente en la integración interna. Esta cultura enfatiza el trabajo en equipo, la participación de los empleados en los procesos de trabajo y la toma de decisiones, lo que mejora sus capacidades, habilidades y rendimientos (Cameron y Quinn, 2006). Además, los resultados sugieren que no existen relaciones significativas entre la cultura de grupo y la integración tanto con los suministradores como del cliente. Esta falta de significación ha sido señalada en estudios anteriores. Por ejemplo, Braunscheidel *et al*. (2010) informaron que dicha cultura no estaba asociada con la integración interna ni externa. Mientras Zu *et al*. (2010) encontraron que esta cultura no está relacionada con la integración interna ni del cliente. Estos resultados podrían ser debidos a la naturaleza de esta cultura que tiene un enfoque interno.

Sobre la base de esta discusión, nuestras hipótesis no se han cumplido de forma perfecta como se había predicho, ya que algunas se han completado y otras no. En este sentido, se observa que la cultura racional está asociada totalmente con la ICS. Mientras que tanto la cultura jerárquica como de desarrollo se relacionan significativamente con la integración interna y del cliente. La cultura de grupo sólo influye en la integración interna. De acuerdo con Braunscheidel *et al*. (2010) la relación entre la cultura organizativa y la ICS es más compleja que el impacto directo que se ha propuesto en este estudio.

Una observación importante es referida a que la cultura predominante en los hoteles de la muestra (sean hoteles de cadena o independiente) es una cultura caracterizada por el control. Esto muestra que los hoteles egipcios prefieren tener el control, seguir las normas y las reglas y cumplir los objetivos predefinidos. Esta tendencia podría deberse a la carencia de la cualificación de los empleados, la cultura nacional que apoya el control y la

estabilidad, la incapacidad de los empleados de tomar las decisiones; y respecto a los proveedores externos la falta de experiencia que origina una desconfianza en ellos.

Cuando se comparan los resultados de este estudio con los hallazgos de estudios anteriores, se comprueba que no son exactamente iguales. Esta diferencia de resultados podría ser por el tipo de la industria que han sido aplicados y la cultura nacional. Los estudios anteriores han sido aplicados al sector industrial (Braunscheidel *et al*., 2010; Zu *et al*., 2010; Cao *et al*., 2015). Además, la cultura nacional juega un papel clave en la eficiencia operativa de las prácticas de la ICS (Wong *et al*., 2017). En este sentido, la cultura organizativa y el grado de integración en el sector industrial pueden ser diferentes al sector servicios. En este caso, Egipto se considera como un país no desarrollado y su cultura se caracteriza por el control y la estabilidad. Por lo tanto, la cultura más apropiada para la ICS en este destino turístico es la cultura racional que tiene un enfoque externo con carácter interno basada en el control.

Implicaciones académicas y prácticas

Esta investigación, a través de su modelo estructural, podría ofrecer novedosas implicaciones tanto teóricas como prácticas a la literatura de la cultura organizativa y la ICS en el sector hotelero. Las estrategias generales y específicas que derivan de los resultados podrían ser de gran utilidad para que los hoteles adopten las estrategias adecuadas y obtengan éxito en la implementación de la ICS.

Desde un punto de vista académico, otras investigaciones han analizado individualmente la cultura organizativa, la ICS dentro del contexto hotelero. En la literatura la influencia de la cultura organizativa en la ICS ha tenido una atención limitada (Braunscheidel *et al*., 2010) a pesar de la importancia de la ICS en el desempeño y rendimiento organizativo y el gran número de las investigaciones sobre la cultura organizativa. Pocos son los trabajos que analizan el impacto de ambas dimensiones. Por tanto, este estudio es el primero en el contexto hotelero que estudia este impacto y hace una combinación de diferentes variables, facilitando de esta manera una exposición de la interacción entre la cultura organizativa y su impacto en la ICS.

Por otro lado, este estudio contribuye al desarrollo teórico tanto de la literatura existente sobre la cultura organizativa como de la amplia literatura sobre la ICS. Esta investigación constituye un marco teórico sólido para comprender los valores de cuatro tipos de la cultura organizativa y sus relaciones con la ICS. Los hallazgos apoyan investigaciones anteriores que sugieren que la cultura organizativa influye en gran medida en la ICS (Tushman y O'Reilly, 1997; Braunscheidel *et al*., 2010; Cao *et al*., 2015) y los valores culturales deben coincidir con las estrategias adoptadas para mejorar el rendimiento y lograr los objetivos de la empresa. Además, se encontraron algunas relaciones estrechas entre los valores culturales del hotel y la estrategia de la integración. Los resultados muestran que la cultura racional basada en la competitividad, la productividad y el logro es la más adecuada para la ICS. Otro resultado interesante hace referencia a que tanto la cultura jerárquica como la cultura de desarrollo tienen relaciones significativas con la integración interna y la integración del cliente. Respecto a la cultura jerárquica, este resultado es contrario a investigaciones anteriores (Braunscheidel *et al*., 2010; Cao *et al*., 2015). Además, la cultura de grupo influye sólo en la integración interna a pesar de su naturaleza progresiva.

Desde una perspectiva práctica, los resultados de este estudio ofrecen diversas implicaciones para los hoteles y los profesionales del sector. En primer lugar, esta investigación hace una comparación de los tipos de cultura organizativa, analizando los valores de cada tipo. Esta presentación de la cultura organizativa puede ser de gran utilidad para que los gerentes evalúen su cultura. En segundo lugar, nuestros hallazgos proporcionan a los directivos ideas sobre cómo se puede implementar la ICS desde el punto de vista de la cultura organizativa. En este sentido, los directivos que quieren implementar o mejorar su ICS deben adaptar sus culturas con estas estrategias, ya que cambiar la cultura organizativa no es una tarea fácil para conseguirla integración total (Braunscheidel *et al*., 2010).

Por tanto, este estudio ofrece a los gerentes la información necesaria de cómo puede ajustar su cultura y determina cuál es la cultura apropiada para la ICS. Las organizaciones deben evaluar su cultura actual y determinar los puntos fuertes y débiles, así como determinar los cambios necesarios para lograr una ICS exitosa. Según los resultados obtenidos en este trabajo, la cultura racional es la más apropiada para la ICS. Por tanto, los directivos pueden

fortalecer los valores de esta cultura a través de usar la herramienta de incentivos y recompensas, establecer relaciones estrechas con el entorno externo tantos proveedores como clientes, mejorar su eficiencia y desarrollar estrategias orientada a maximizar la productividad y la competitividad. Además, los gerentes pueden aprovechar los resultados positivos de este estudio para crear una cultura conjunta, no solo basada en la cultura racional sino también en otras como la cultura de grupo y de desarrollo para apoyar los valores de desarrollo e innovación a largo plazo, así como aumentar el espíritu del trabajo en equipo y la participación de los empleados.

Limitaciones y futuras investigaciones

Este estudio es uno de los primeros realizados en la industria hotelera que se centra y examina empíricamente los efectos de los cuatro tipos de la cultura en la ICS. A pesar de las contribuciones que proporcionan los resultados de este estudio tanto a la literatura como a la práctica, este trabajo presenta algunas limitaciones. En primer lugar, este estudio no puede dar una respuesta a las preguntas e inconsistencias relacionadas con la cultura organizativa y la ICS. Por tanto, se recomendaría en futuras investigaciones estudiar con profundidad los efectos de la cultura organizacional en la ICS; Para ello se recomienda hacer estudios a otros destinos turísticos para verificar los resultados; comparar los resultados obtenidos del sector hotelero con los de otros sectores para que los hallazgos sobre estas relaciones sean más sólidos y generalizados.

En segundo lugar, este estudio analiza el impacto directo de la cultura organizativa en la ICS, sin considerar otras variables mediadoras o moderadoras que pudieran influir y ser determinantes. Variables como el liderazgo, la estructura organizativa o de tipo relacional como la confianza, compromiso y colaboración podrían ser consideradas en futuros estudios.

En tercer lugar, este estudio utiliza sólo el enfoque de contingencia que presenta otra limitación. Por lo cual, en investigaciones futuras se podría usar el enfoque de configuración para dividir la cultura organizativa en diferentes perfiles para comprender de forma integral los tipos de la cultura organizativa y sus impactos en la ICS.

Finalmente, la ICS presenta una cooperación no solo interna sino también externa. Por tanto, el ajuste de la cultura entre los hoteles y sus proveedores o clientes debería influir en la ICS. En esta investigación no se ha analizado la cultura de los proveedores o de los clientes. Las investigaciones futuras podrían estudiar estos tipos de cultura para investigar sus efectos en las ICS.

Bibliografía

Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.

Altin, M., Uysal, M., & Schwartz, Z. (2018). Revenue management outsourcing: a hybrid model of transaction cost economics and organizational capability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(2), 112-124.

Asree, S., Zain, M., & Razalli, M. R. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500–516.

Baird, K., Hu, K. J., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789-814.

Bamgbade, J. A., Kamaruddeen, A. M., Nawi, M. N. M., Yusoff, R. Z., & Bin, R. A. (2018). Does government support matter? Influence of organizational culture on sustainable construction among Malaysian contractors. *International Journal of Construction Management*, 18(2), 93-107.

Barclay, D., Higgings, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption and use as illustration. *Technological Studies*, 2(2), 285–309.

Barney, J.B. (1986), Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?, *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.

Barroso, C., Carrión, G. C., & Roldán, J. L. (2010). Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: studies on SERVQUAL model and employee behavior model. *In Handbook of Partial Least Squares. Springer, Berlin, Heidelberg.* (pp. 427-447)

Beth, S., Burt, D. N., Copacino, W., Gopal, C., Lee, H. L., Lynch, R. P., & Morris, S. (2003). Supply chain challenges. building relationships. *Harvard Business Review*, 81(7), 64-73.

Beugelsdijk, S., Koen, C.I., & Noorderhaven, N.G. (2006), Organizational culture and relationship skills, *Organization Studies*, 27(6), 833-854.

Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (2007). Logística empresarial*: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento.São Paulo: Atlas.*

Braunscheidel, M. J., Suresh, N. C., & Boisnier, A. D. (2010). Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration. *Human Resource Management*, 49(5), 883-911.

Bull, A. (1995). Economics of travel and tourism (No. Ed. 2). *Longman Australia Pty Ltd.*.

Cadden, T., Marshall, D., & Cao, G. (2013). Opposites attract: organisational culture and supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(1), 86-103.

Cameron, K. (2008). A process for changing organization culture. *Handbook of Organization Development*, 14(5), 2-18.

Cameron, K., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture (edición revisada). *San Francisco, CA, EE UU, Jossey-Bass*.

Cao, Z., Huo, B., Li, Y., & Zhao, X. (2015). The impact of organizational culture on supply chain integration: a contingency and configuration approach. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(1), 24-41.

Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). Reliability and validity assessment. *Sage publications. Beverly Hills, California*, 17.

Chang, W., Ellinger, A. E., Kim, K. K., & Franke, G. R. (2016). Supply chain integration and firm financial performance: A meta-analysis of positional advantage mediation and moderating factors. *European Management Journal*, 34(3), 282-295.

Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?.*Academy of Management Journal*, 37(3), 522-553.

Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119-150.

Chen, J., Sohal, A.S., & Prajogo, D.I. (2013). Supply chain operational risk mitigation: a collaborative approach. *Int. J. Prod. Res.* 51, 2186–2199.

Child, J. (1981), Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations, *in Cummings, L. and Staw, B. (Eds), Research in Organization Behavior, JAI Press, Greenwich, CT*, 3, 303-356.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.

Choi, H. C. P., Blocher, J. D., & Gavirneni, S. (2008). Value of sharing production yield information in a serial supply chain. *Production and Operations Management*, 17(6), 614-625.

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences, 2nd ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Cousins, P. D., & Menguc, B. (2006). The implications of socialization and integration in supply chain management. *Journal of Operations Management*, 24(5), 604-620.

Dasgupta, M., Gupta, R. K., & Sahay, A. (2011). Linking technological innovation, technology strategy and organizational factors: A review. *Global Business Review*, 12(2), 257-277.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5(1), 1-21.

Del Rosario, R. S. M., & René, D. P. (2017). Eco-innovation and organizational culture in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 71-80.

Deshpande, A. R. (2012). Supply chain management dimensions, supply chain performance and organizational performance: An integrated framework. *International Journal of Business and Management*, 7(8), 2.

Detert, J.R., Schroeder, R.G., & Mauriel, J.J. (2000), A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations, *Academy of Management Review,* 25(4), 850-863.

Dragan, D., Kramberger, T., & Topolsek, D. (2015). Supply chain integration and firm performance in the tourism sector.*Pre-conference proceedings of the 12th International Conference on Logistics & Sustainable Transport, Celje, Slovenia.*

Droge, C., Jayaram, J., & Vickery, S. K. (2004). The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance. *Journal of Operations Management,* 22(6), 557-573.

Dwyer, L., Teal, G., Kemp, S., & Wah, C. Y. (2000). Organizational culture and human resource management in an Indonesian resort hotel. *Tourism Culture & Communication,* 2(1), 1-11.

Elhoushy, S., Salem, I. E., & Agag, G. (2019). The impact of perceived benefits and risks on current and desired levels of outsourcing: Hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 102419.

Enz, C. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly,* 33(2), 284–304.

Errassafi, M., Abbar, H., & Benabbou, Z. (2019). The mediating effect of internal integration on the relationship between supply chain integration and operational performance: Evidence from Moroccan manufacturing companies. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(2), 254-273.

Espino-Rodríguez, T. F., Lai, P. C., & Baum, T. (2012). Risks and benefits of outsourcing hotel operations: A comparison between Scotland and Taiwan. *Tourism Economics*, 18(1), 95-120.

Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). A primer for soft modeling. *University of Akron Press.*

Fawcett, S. E., Ellram, L. M., & Ogden, J. A. (2007). Supply chain management: from vision to implementation. *Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.*

Fawcett, S. E., & Magnan, G. M. (2002). The rhetoric and reality of supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* 32(5), 339–61.

Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia?. *Organization science,* 14(6), 686-706.

Fisher, M.L. (1997), What is the right supply chain for your product, *Harvard Business Review*, 75(2), 105-116.

Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management,* 28(1), 58-71.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research,* 18(3), 328–388.

Frohlich, M. T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management,* 19(2), 185-200.

Gambi, L. D. N., Boer, H., Gerolamo, M. C., Jørgensen, F., & Carpinetti, L. C. R. (2015). The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. *International Journal of Operations & Production Management,* 35(10), 1460-1484.

Germain, R., Claycomb, C., & Droge, C. (2008), Supply chain variability, organizational structure, and performance: the moderating effect of demand unpredictability. *Journal of Operations Management,* 26(5), 557-570.

Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research,* 62(7), 673–679.

Griffin, A., & Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature. Journal of Product Innovation Management. *An International Publication of the Product Development & Management Association,* 13(3), 191-215.

Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding Statistics,* 3(4), 283-297.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning,* 46(1-2), 1-12.

Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review,* 26(2), 106-121.

Hair, Jr, J. F., Sarstedt, M., Matthews, L. M., & Ringle, C. M. (2016). Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part I–method. *European Business Review,* 28(1), 63-76.

Handfield, R. B., & Nichols Jr, E. L. (1999). Introduction to Supply Chain Management. *Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.*

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology,* 96(4), 677-694.

He, Y., Lai, K. K., Sun, H., & Chen, Y. (2014). The impact of supplier integration on customer integration and new product performance: the mediating role of manufacturing flexibility under trust theory. *International Journal of Production Economics,* 147, 260-270.

Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77-103.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277- 320.

Hofstede, G. (1980), Culture's Consequences: International Difference in Work-Related Values, *Sage Publications, Beverly Hills, CA.*

Hofstede, G. (2001), Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, *Sage publications, Thousand Oaks, CA.*

Holcomb, T. R., & Hitt, M. A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management,* 25(2), 464-481.

Hon, A. H., & Leung, A. S. (2011). Employee creativity and motivation in the Chinese context: The moderating role of organizational culture. *Cornell Hospitality Quarterly,* 52(2), 125-134.

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Arrfelt, M. (2007). Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic Management Journal,* 28(10), 1035-1052.

Huo, B., Qi, Y., Wang, Z., & Zhao, X. (2014). The impact of supply chain integration on firm performance: The moderating role of competitive strategy. *Supply Chain Management: An International Journal,* 19(4), 369-384.

Kaukal, M., Werthner, H., & Hoepken, W. (2000). An approach to enable interoperability in electronic tourism markets. *Proceeding of the 8th European Conference on Information System (ECIS 2000),* 1104-1111.

Kaynak, H., & Hartley, J. L. (2008). A replication and extension of quality management into the supply chain. *Journal of Operations Management,* 26(4), 468-489.

Kim, D., & Cavusgil, E. (2009). The impact of supply chain integration on brand equity. *Journal of Business & Industrial Marketing.*24(7), 496–505.

Kristal, M. M., Huang, X., & Roth, A. V. (2010). The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance. *Journal of Operations Management,* 28(5), 415-429.

Koufteros, X., Vonderembse, M., & Jayaram, J. (2005). Internal and external integration for product development: the contingency effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy. *Decision Sciences,* 36(1), 97-133.

Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management,* 29(1), 65-83.

Lee, H.L., Whang, S., 2000. Information sharing in a supply chain. *Int. J. Manuf. Technol. Manag.* 1, 79–93.

Leisen, B., Lilly, B., & Winsor, R. D. (2002). The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances. *Journal of Services Marketing,*16(3), 201-222.

Lii, P., & Kuo, F. I. (2016). Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 174, 142-155.

Liu, H., Ke, W., Wei, K.K., Gu, J. and Chen, H. (2010), The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management systems, *Journal of Operations Management*, 28(5), 372-384.

López, S.P., Peón, J.M.M. and Ordás, C.J.V. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104.

Mackelprang, A. W., Robinson, J. L., Bernades, E., & Web, G. S. (2014). The relationship between strategic supply chain integration and performance: A meta- analytic evaluation and implications for supply chain management research. *Journal of Business Logistics,* 35(1), 71-96.

Maelah, R., Aman, A., Hamzah, N., & Amiruddin, R. (2010). Accounting outsourcing turnback: process and issues. *Strategic Outsourcing: An International Journal,* 3(3), 226-45.

Majchrzak, A., & Wang, Q. (1996). Breaking the functional mind-set in process organizations. *Harvard Business Review, September-October*, 74(5) 93–99.

McAfee, B., Glassman, M., & Honeycutt, E.D. Jr. (2002). The effects of culture and human resource management policies on supply chain management strategy. *Journal of Business Logistics,* 23(1), 1-18.

McDermott, C. M., & Stock, G. N. (1999). Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation. *Journal of Operations Management,* 17(5), 521-533.

Mellat-Parast, M. (2013). Supply chain quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management,* 30, 511–529.

Mello, J. E., & Stank, T. P. (2005). Linking firm culture and orientation to supply chain success. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* 35(8), 542-54.

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics,* 22(2), 1-25.

Mentzer, J. T., Min, S., & Zacharia, Z. G. (2000). The nature of interfirm partnering in supply chain management. *Journal of Retailing,* 76(4), 549-568.

Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A., & Koufteros, X. A. (2004). The impact of organizational culture on time-based manufacturing and performance. *Decision Sciences*, 35(4), 579-607.

Naor, M., Goldstein, S. M., Linderman, K. W., & Schroeder, R. G. (2008). The role of culture as driver of quality management and performance: infrastructure versus core quality practices. *Decision Sciences,* 39(4), 671-702.

Narasimhan, R., & Kim, S. W. (2002). Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms. *Journal of Operations Management,* 20(3), 303-323.

Nir, A., Ding, J., & Chou, C. (2012). Inter-organizational culture, trust, knowledge sharing, collaboration and performance in supply chain of maritime industries: Examining the linkages. *African Journal of Business Management,* 6(19), 5927-5938.

O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review,* 31(4), 9-25.

Øgaard, T., Larsen, S., & Marnburg, E. (2005). Organizational culture and performance–evidence from the fast food restaurant industry. *Food Service Technology*, 5(1), 23-34.

Pagell, M. (2004). Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of Operations Management,* 22(5), 459-487.

Pande, P.S., Neuman, R.P., & Cavanagh, R.R. (2002). Las claves de Seis Sigma: La implantación con éxito de una cultura que revoluciona el mundo empresarial. *Madrid: Ed. McGraw Hill.*

Paulin, M., Ferguson, R. J., & Salazar, A. M. A. (1999). External effectiveness of service management: A study of business-to-business relationships in Mexico, Canada and the USA. *International Journal of Service Industry Management,* 10(5), 409-29.

Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (2003). A model of supplier integration into new product development. *Journal of Product Innovation Management,* 20(4), 284-299.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.

Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 1101–1122.

Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. *Jossey-Bass.*

Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning and perseverance: Guidelines for managerial practice. In J. R. Kimberly & R. E. Quinn (Eds.), Managing organizational transitions, *Homewood, IL, Dow Jones-Irwin,* pp.295-313

Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. in Organizational Culture, P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin (eds.), *Sage Publications, London, 1985*, pp. 314-334.

Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 5,115-142.

Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2018). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27.

Roldán, J. L., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-based structural equation modeling: Guidelines for using partial least squares in information systems research. In Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems. *IGI Global, Hershey, PA*, pp. 193-221.

Romano, P., (2003). Co-ordination and integration mechanisms to manage logistics processes across supply networks. *Journal of Purchasing and Supply Chain Management,* 9, 119–134.

Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., & Dean Jr, J. W. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of Operations Management,* 21(4), 437-456.

Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2001). Sharing knowledge through intranets: A study of organizational culture and intranet implementation. *IEEE Transactions on Professional Communication,* 44(1), 37-52.

Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., & Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies!. *Journal of Business Research,* 69(10), 3998-4010.

Sathe, V. (1985). Culture and related corporate realities: Text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change. *Richard D Irwin.*

Scannell, T. V., Vickery, S. K., & Droge, C. L. (2000). Upstream supply chain management and competitive performance in the automotive supply industry. *Journal of Business Logistics,* 21 (1), 23–48.

Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of Organization Theory,* 3(1), 490-502.

Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership. *Jossey-Bass Inc. Pub.*

Schilke, O., & Cook, K. S. (2015). What Alliance Partners are Trustworthy? The Roles of Governance and Organizational Culture. *In The Sustainable Global Marketplace. Springer, Cham.* pp. 270-270.

Schoenherr, T., & Swink, M. (2012). Revisiting the arcs of integration: Cross-validations and extensions. *Journal of Operations Management*, 30(1-2), 99-115.

Scott, W. R. (2003). Organizations: Rational, natural, and open systems. *Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.*

Shah, R., Goldstein, S. M., & Ward, P. T. (2002). Aligning supply chain management characteristics and interorganizational information system types: An exploratory study. *IEEE Transactions of Engineering Management,* 49(3), 282–292.

Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. *Computers in Human Behavior,* 28(6), 2400-2413.

Sinclair, M.T., & Stabler, M. (1997). The economics of tourism. *London: Routledge.*

Sousa, R., & Voss, C. A. (2008). Contingency research in operations management practices. *Journal of Operations Management,* 26(6), 697-713.

Smart, A. (2008). eBusiness and supply chain integration. *Journal of Enterprise Information Management*, 21(3), 227–246.

Song, H., Liu, J., & Chen, G. (2013). Tourism value chain governance: Review and prospects. *Journal of Travel Research,* 52(1), 15-28.

Stevens, G. C. (1989). Integrating the supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 8(8), 3-8.

Swink, M., Narasimhan, R., & Wang, C. (2007). Managing beyond the factory walls: effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance. *Journal of Operations Management,* 25(1), 148-164.

Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.

Tepeci, M., & Bartlett, A. B. (2002). The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person–organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management,* 21(2),151-170.

Thun, J. H. (2010). Angles of integration: an empirical analysis of the alignment of internet based information technology and global supply chain integration. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 30-44.

Trefry, M. G. (2006). *A Double-Edged Sword*: *Organizational Culture In Multicultural Organizations.* 23(3), 563-75.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A., III. (1997). Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal. *Boston: Harvard Business School Press.*

Vargo, S. L. (2008). Customer integration and value creation: paradigmatic traps and perspectives. *Journal of Service Research,* 11(2), 211-215.

Vereecke, A., & Muylle, S. (2006). Performance improvement through supply chain collaboration in Europe. *International Journal of Operations & Production Management,* 26 (11), 1176–1198.

Véronneau, S., & Roy, J. (2009). Global service supply chains: An empirical study of current practices and challenges of a cruise line corporation. *Tourism Management,* 30(1), 128-139.

Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C., & Calantone, R. (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of Operations Management,* 21(5), 523-539.

Whipple, J. M., & Frankel, R. (2000). Strategic alliance success factors. *Journal of Supply Chain Management,* 36(2), 21-28.

Whitfield, G., & Landeros, R. (2006). Supplier diversity effectiveness: does organizational culture really matter?. *Journal of Supply Chain Management*, 42(4), 16-28.

Wong, C. W., Sancha, C., & Thomsen, C. G. (2017). A national culture perspective in the efficacy of supply chain integration practices. *International Journal of Production Economics,* 193, 554-565.

Wong, C. Y., Boon-Itt, S., & Wong, C. W. Y. (2011). The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance. *Journal of Operations Management,* 29(6), 604-615.

Wong, C. Y., & Boon-Itt, S. (2008). The influence of institutional norms and environmental uncertainty on supply chain integration in the Thai automotive industry. *International Journal of Production Economics,* 115(2), 400-410.

Wu, W.Y., Chiag, C.Y., Wu, Y.J. and Tu, H.J. (2004), The influencing factors of commitment and business integration on supply chain management. *Industrial Management & Data Systems,* 104(4), 322-333.

Yeung, A. K., Brockbank, J. W., & Ulrich, D. (1991). Organizational culture and human resource practices: An empirical assessment. *In: Woodman RW, Pasmore WA, editors. Research in Organizational Change and Development, Greenwich, JAI Press,* 5, 115–42.

Yunus, E. N., & Tadisina, S. K. (2016). Drivers of supply chain integration and the role of organizational culture. *Business Process Management Journal,* 22, 89-115.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non–family firms: A resource–based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 28(4), 363-381.

Zhang, C., Gunasekaran, A., Yu, W., & Wang, C. (2015). A comprehensive model for supply chain integration. *Benchmarking: An International Journal,* 22(6), 1141- 1157.

Zhang, X., Song, H., & Huang, G. Q. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management,* 30(3), 345-358.

Zhang, M., Lettice, F., Chan, H. K., & Nguyen, H. T. (2018). Supplier integration and firm performance: the moderating effects of internal integration and trust. *Production Planning & Control*, 29(10), 802-813.

Zhao, G., Feng, T., & Wang, D. (2015). Is more supply chain integration always beneficial to financial performance?. *Industrial Marketing Management,* 45, 162-172.

Zhao, X., Huo, B., Flynn, B. B., & Yeung, J. H. Y. (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of Operations Management,* 26(3), 368-388.

Zhao, X., Huo, B., Selen, W., & Yeung, J. H. Y. (2011). The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. *Journal of Operations Management,* 29(1), 17–32.

Zhao, L., Huo, B., Sun, L., & Zhao, X. (2013). The impact of supply chain risk on supply chain integration and company performance: a global investigation. *Supply Chain Management: An International Journal,* 18(2), 115-131.

Zu, X., Robbins, T. L., & Fredendall, L. D. (2010). Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. *International Journal of Production Economics,* 123(1), 86-106.

Conclusiones

Resumen y conclusiones de la tesis

A continuación, se exponen las conclusiones más relevantes de esta tesis doctoral desde un punto de vista tanto académico como práctico para los profesionales del sector hotelero. Desde un punto de vista académico la tesis está formada por 4 modelos de investigación que han sido contrastados mediante ecuaciones estructurales siguiendo PLS (Partial Least Squares). Los modelos de investigación propuestos vienen a complementar y ampliar una línea de investigación que se lleva estudiando en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria desde hace casi dos décadas. En esta tesis doctoral se proponen modelos novedosos que no han sido analizados hasta el momento en la literatura relacionada con la externalización y la integración de la cadena de suministro (ICS). En el capítulo 1 y 2 hacen referencia al estudio de la externalización relacionado con las capacidades competitivas, la innovación de los suministradores, la cultura organizativa y el desempeño sostenible; mientras que los capítulos 3 y 4 analizan la ICS y su relación con la confianza, la innovación de los suministradores, el desempeño sostenible y la cultura organizativa.

En el capítulo 1 titulado "la externalización y las capacidades competitiva. El rol de la innovación de los suministradores y los beneficios de externalizar", se analiza el impacto que tiene la externalización en las capacidades competitivas relacionadas con el coste, la flexibilidad, la entrega y la calidad, así como el impacto que tiene la innovación de los suministradores en los beneficios de la externalización y en las capacidades competitivas. Además, en el modelo planteado en este capítulo se estudia cómo los beneficios de la externalización influyen en la intensidad del uso de suministradores externos para el desarrollo de las actividades hoteleras. Del estudio se puede concluir que las actividades que más se externalizan son las actividades de animación, los servicios de transporte, los sistemas de información, mantenimiento y la seguridad y vigilancia. En cambio, las menos externalizadas son aquellas que están más relacionadas de forma directa con la percepción de calidad de los clientes como la limpieza de habitaciones y la recepción. También el departamento de alimentación y bebidas tiene un bajo nivel de externalización. Con respecto a los principales beneficios percibidos por los directivos de la externalización están relacionados con la percepción de que acudir a proveedores externos ayuda al hotel a cubrir sus necesidades urgentes del personal y que permite al hotel centrarse en las

actividades claves. En relación al modelo planteado en este capítulo se contrasta que la innovación de los suministradores mejora los beneficios de la externalización. Además, se contrasta que cuantos mayores sean los beneficios percibidos de la externalización más externalizado está el hotel. En relación al impacto de la innovación de los suministradores en las capacidades competitivas, los hallazgos demuestran que las innovaciones de los suministradores mejoran las capacidades competitivas relacionadas con la calidad, la entrega y la flexibilidad. En cambio, la innovación de los suministradores no mejora, aunque tampoco perjudica las capacidades competitivas relacionadas con el coste. Finalmente, el modelo planteado en este capítulo relaciona la externalización con las capacidades competitivas. Los resultados indican que la externalización mejora las capacidades competitivas relacionadas con el coste, aunque influye negativamente en las capacidades competitivas relacionadas con la calidad, la flexibilidad y la entrega. Las implicaciones prácticas derivadas de los hallazgos de este capítulo están relacionadas con la ayuda que proporciona a los directivos a discriminar qué actividades están externalizadas en el sector hotelero y como se sitúa su hotel con respecto a la externalización. Además, el conocimiento de los profesionales del sector con respecto al grado de innovación que tienen los suministradores se hace imprescindible para que el hotel sea más competitivo con respeto a sus competidores y pueda determinar el grado de externalización más conveniente en función de las capacidades competitivas que quiera potenciar.

En el capítulo 2 “el impacto de la cultura organizativa en la externalización hotelera y el desempeño sostenible”, se ha propuesto un modelo que pretende analizar la relación entre la cultura organizativa con el nivel de externalización y el desempeño sostenible. Además, el modelo plantea la relación entre el nivel de externalización con el desempeño sostenible. Para analizar la cultura organizativa se ha usado el modelo de valores competitivos (CVF) donde la cultura es clasificada en cuatro tipos: cultura jerárquica, de grupo, racional y desarrollo. Ninguna investigación previa en el sector hotelero ha estudiado las relaciones entre la cultura organizativa, la externalización y el desempeño sostenible por lo que este capítulo contribuye al desarrollo teórico de la literatura relacionada con la externalización.

Los resultados sugieren que la cultura jerárquica y de desarrollo tiene un impacto negativo en el grado de externalización. En cambio, las culturas de grupo no tienen ningún impacto

en la externalización mientras que la cultura racional tiene un cierto impacto negativo en la externalización. Además, el estudio nos permitió comprobar que la cultura organizativa influye de forma positiva en el desempeño sostenible siendo la cultura de desarrollo y la cultura jerárquica las que más influencia presentan. Respecto a la relación entre el nivel de externalización y el desempeño sostenible, los hallazgos muestran el impacto negativo del nivel de externalización y el desempeño sostenible. La externalización perjudica el desempeño sostenible, por lo que se debería examinar de forma cuidadosa qué actividades externalizar, así como desarrollar un sistema adecuado de selección de proveedores debido probablemente a las capacidades limitadas los suministradores. Desde un punto de vista profesional este capítulo genera conocimiento y ayuda a los directivos con las decisiones sobre externalización en función del tipo de cultura organizativa que presentan. Un resultado bastante preocupante es el impacto negativo que tiene la externalización en el desempeño sostenible, probablemente debido a las capacidades limitadas de los suministradores o de los hoteles en aspectos relacionados con la sostenibilidad. Los directivos deberían potenciar aspectos relacionados con la cultura de desarrollo ya que es la que más impacta en el desempeño sostenible y desarrollar relaciones interorganizativas más estrechas con la finalidad de que la externalización no perjudique la sostenibilidad.

En el capítulo 3, "la innovación de los suministradores de externalización en la integración de la cadena de suministro y el desempeño sostenible", analiza el impacto de la innovación de los suministradores en la ICS considerando la integración interna, la integración con los suministradores y la integración con clientes. Además, la confianza es estudiada como factor determinante de la innovación de los suministradores de externalización. Por otra parte, el modelo plantea el impacto de la ICS en el desempeño sostenible. El estudio ha permitido comprobar el rol de la ICS en la mediación entre la innovación de los suministradores y el desempeño sostenible. Los hallazgos de este capítulo indican que la confianza influye positivamente en la innovación de los suministradores. Además, el estudio demuestra la influencia de la innovación de los suministradores en la ICS. La integración de clientes y la integración interna influyen positivamente en el desempeño sostenible, mientras que la integración de los proveedores no influye en el desempeño sostenible del hotel. Los resultados indican que la ICS es una variable mediadora entre la innovación de los suministradores y el desempeño sostenible. De forma concreta, la

integración con los clientes y la integración interna son las variables mediadoras entre la innovación de los suministradores y el desempeño sostenible.

Desde un punto de vista práctico este capítulo siguiere que la confianza en los suministradores motiva una mayor innovación por parte de ellos. Dado el rol mediador de la ICS, los directivos deben potenciar la ICS especialmente, la referida a clientes como la interna. Este estudio proporciona información acerca de lo importante que es la innovación de los suministradores, por lo que el hotel deberá seleccionar proveedores de externalización que tengan altos niveles de innovación y que implementen prácticas que mejoren la ICS del hotel. La innovación de los suministradores puede mejorar la capacidad de coordinación de departamentos, facilitar la integración con los clientes, mejorar la cooperación entre departamentos y contribuir a que el hotel pueda detectar mejor las necesidades de los clientes. Con todo ello el hotel complementa los recursos y capacidades necesarios para realizar un mejor desempeño sostenible.

En el capítulo 4, titulado “la cultura organizativa bajo la perspectiva del marco de valores competitivos (CVF) y su impacto en la integración de cadena de suministro”, analiza el impacto que tiene los diferentes tipos de la cultura organizativa bajo la perspectiva del marco de valores competitivos (CVF) (considerando los 4 tipos de cultura) en la ICS. Los hallazgos del estudio demuestran que la cultura racional está relacionada con los tres tipos de integración. En cambio, la cultura jerárquica no tiene impacto en la ICS, mientras que la cultura de grupo sólo influye en la integración interna. Por su parte la cultura de desarrollo influye en la integración interna y la integración del cliente.

Las implicaciones prácticas de este capítulo sugieren que los directivos que deseen potenciar un tipo de integración deben adaptar sus culturas. Los directivos deben evaluar la cultura y determinar los cambios necesarios en valores y atributos para lograr una ICS exitosa. Según los resultados obtenidos la cultura racional es la cultura que más alcanza la ICS. En este sentido, los directivos deberían fortalecer los valores de esta cultura mediante recompensas e incentivos, establecer relaciones estrechas con clientes y proveedores y desarrollar estrategias enfocadas a conseguir la eficiencia. Sin embargo, los hoteles podrían desarrollar una cultura conjunta que apoye los valores de cada uno de los tipos de cultura y que no sean incompatibles con los tres tipos de ICS.

Finalmente, hay que destacar que la tesis doctoral no sólo presenta un valor añadido nuevo a la literatura académica en relación a la externalización y la ICS sino también desde un punto de vista empírico. Los modelos aquí planteados no habían sido aplicados al sector servicios y tampoco al sector hotelero. Por otra parte, el estudio ha permitido analizar la externalización y la ICS justo antes de la pandemia generada por el COVID-19. Esto ha permitido comparar el nivel de externalización con estudios aplicados hasta la fecha en otros destinos. Estudios futuros serán necesarios en este destino al finalizar la pandemia, con la intención de comprobar que efecto ha tenido ésta en las relaciones aquí establecidas y en los niveles de externalización, ya que surgen muchos interrogantes y cuestiones de investigación que deberán ser tratadas.