

Universidad de las Palmas de Gran Canaria
Doctorado en Turismo, Economía y Gestión
Facultad de Economía, Empresa y Turismo

TESIS DOCTORAL

***“Factores determinantes de la innovación
gastronómica en el sector hotelero y su impacto en
medidas de rendimiento. Una aplicación empírica”***

Ana Verónica Berdejo Fariña

2025

COMISIÓN ACADÉMICA



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

ESCUELA DE DOCTORADO

Programa de doctorado en *Turismo, Economía y Gestión*

Título de la Tesis “*Factores determinantes de la innovación gastronómica en el sector hotelero y su impacto en medidas de rendimiento. Una aplicación empírica*”.

Tesis Doctoral presentada por Dña./ **Ana Verónica Berdejo Fariña**

Dirigida por el Dr./ **Tomás Francisco Espino Rodríguez**

El Director

El Doctorando

Las Palmas de Gran Canaria, a ----- de ----- de 2025



Autorización del Director y Tutor.



Universidad de las Palmas de Gran Canaria

Facultad de Economía, Empresa y Turismo

Tesis doctoral

“Factores determinantes de la innovación gastronómica en el sector hotelero y su impacto en medidas de rendimiento. Una aplicación empírica”

Presentada por

Dña. Ana Verónica Berdejo Fariña

Dirigida por

Dr. D. Tomás Francisco Espino Rodríguez

Las Palmas de Gran Canaria, a ----- de ----- de 2025

Agradecimientos

“Cocinar es un arte, pero todo arte requiere saber algo sobre las técnicas y los materiales”.

Nathan Myhrvold (2017)

Esta tesis doctoral es el final y el principio de algo... Tras un período donde el aprendizaje, la superación, la voluntad, la frustración, la alegría, la pasión por este sector y el trabajo se conforman como ingredientes de una gran receta. Para llevarla a cabo, es imprescindible contar con la maestría, el conocimiento, la paciencia y la excelencia de mi director de Tesis, el Dr. D. Tomás Espino Rodríguez, para el que me faltarían palabras que puedan describir mi profundo agradecimiento por todo lo que me ha enseñado y apoyado durante este proceso.

Han sido unos años duros, donde personas clave en nuestras vidas nos han dejado, por ello, también me gustaría dedicar unas palabras a modo de homenaje y agradamiento por darnos lo mejor de ellas. Mamá, te cumplo mi promesa, esta Tesis es mi regalo para ti.

También quisiera agradecer a mi familia, mi pareja, mis amigos, compañeros y a mi alumnado, por todo el apoyo que han venido dándome durante estos años, donde se alegraban por mis avances y me animaban en mis tropiezos, de todo corazón, gracias por estar ahí y ser pilares fundamentales en mi vida.

No quisiera olvidar a los hoteleros y compañeros de profesión, los verdaderos protagonistas, que me han ayudado para poder lograr desarrollar el trabajo de campo tan necesario en este estudio. Esta Tesis cuando se concibió y diseñó, pretendía y pretende ser un instrumento útil de conocimiento para ellos, los hoteleros y hosteleros. Con esto, quiero pensar que aporte mi granito de arena, no sólo al ámbito académico, sino al profesional del turismo, la profesión que tanto me apasiona y a la que tengo la inmensa fortuna de pertenecer.

Como dije al principio, es el final de un largo camino y el inicio de otro, donde el aprendizaje continuo, la investigación y la docencia se muestran como nuevos objetivos a cumplir.

¡Gracias de corazón a todos y cada uno de ustedes!

Índice

Contenido

Índice.....	8
Introducción.....	14
Introducción general a la tesis.....	15
Estructura de tesis doctoral y objetivos a investigar.....	21
Bibliografía.....	25
Capítulo 1.....	30
<i>Barreras e intensidad de la innovación gastronómica en los establecimientos hoteleros.....</i>	<i>31</i>
Resumen.....	31
Introducción.....	32
Marco conceptual.....	34
La orientación gastronómica.....	34
La tendencia hacia la innovación gastronómica.....	35
Barreras en la orientación gastronómica.....	36
Intensidad en la orientación gastronómica.....	41
Factores de la intensidad en la orientación gastronómica.....	43
Metodología.....	47
Ámbito de investigación y muestra.....	47
Datos de los encuestados.....	47
Medida de las variables.....	48
Análisis y resultados.....	49
Conclusiones.....	54
Implicaciones académicas y prácticas.....	56
Limitaciones y futuras investigaciones.....	57
Bibliografía.....	58
Capítulo 2.....	68
<i>Las barreras y facilitadores que afectan la innovación en la gastronomía hotelera y su impacto en el rendimiento.....</i>	<i>69</i>
Resumen.....	69
Introducción.....	70
Marco conceptual.....	72
Paradigma Estructura-Conducta-Resultado.....	72

El concepto de innovación.....	73
Planteamiento de las hipótesis de la investigación.....	75
Metodología.....	86
Ámbito de investigación y muestra.....	86
Datos de los encuestados.....	88
Medida de las variables.....	90
Análisis y Resultados.....	91
Modelo de medida.....	92
Modelo estructural.....	94
Conclusiones.....	97
Implicaciones académicas y prácticas.....	100
Limitaciones y futuras investigaciones.....	102
Bibliografía.....	103
Anexo.....	112
Capítulo 3.....	114
<i>Hacer realidad la innovación y mejora gastronómica hotelera mediante la creación de capital social y la exploración ambiental: el rol del liderazgo transformacional.....</i>	<i>115</i>
Resumen.....	115
Introducción.....	116
Marco conceptual y planteamiento de las hipótesis de la investigación.....	118
El liderazgo transformacional.....	118
El escaneo ambiental y el capital social.....	119
La innovación y mejora del servicio.....	120
Metodología.....	131
Ámbito de investigación y muestra.....	131
Datos de los encuestados.....	131
Medida de las variables.....	132
Análisis y resultados.....	133
Modelo de medida.....	133
Modelo estructural.....	135
Conclusiones.....	138
Implicaciones académicas y prácticas.....	142
Limitaciones y futuras investigaciones.....	144
Bibliografía.....	145

Anexo.....	156
Capítulo 4.....	158
<i>La innovación gastronómica hotelera bajo la perspectiva de la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo en el departamento de alimentación y bebidas (A&B): su impacto en el resultado</i>	159
Resumen.....	159
Introducción.....	160
Marco conceptual y planteamiento de las hipótesis de la investigación.....	162
El papel de la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo en la innovación gastronómica y el resultado de A&B.....	162
El efecto en la innovación gastronómica en el resultado de A&B.....	168
Metodología.....	169
Ámbito de investigación y muestra.....	169
Datos de los encuestados.....	170
Medida de las variables.....	170
Análisis y resultados.....	171
Modelo de medida.....	172
Modelo estructural.....	174
Conclusiones.....	176
Implicaciones académicas y prácticas.....	179
Limitaciones y futuras investigaciones.....	181
Bibliografía.....	182
Anexo.....	189
Capítulo 5.....	190
<i>La orientación emprendedora y la innovación gastronómica. El efecto sobre el resultado financiero y el valor percibido del cliente del hotel</i>	191
Resumen.....	191
Introducción.....	192
Marco conceptual y planteamiento de las hipótesis de la investigación.....	195
Orientación emprendedora.....	195
Tomadores de riesgos.....	197
Proactividad.....	197
Autonomía.....	197
Innovación.....	198
Agresividad.....	198

Metodología.....	207
Ámbito de investigación y muestra.....	207
Datos de los encuestados.....	208
Medida de las variables.....	208
Análisis y resultados.....	209
Modelo de medida.....	210
Modelo estructural.....	213
Conclusiones.....	217
Implicaciones académicas y prácticas.....	224
Limitaciones y futuras investigaciones.....	226
Bibliografía.....	227
Anexo.....	239
Conclusiones.....	242
Resumen y conclusiones de la tesis.....	243

Introducción

Introducción general a la tesis

Durante las últimas décadas el turismo se ha convertido en una de las industrias que ha experimentado mayor crecimiento y diversificación, igualando o incluso superando al mercado del petróleo, alimentario o automovilístico. Configurándose, así como uno de los principales actores del comercio internacional, generando recursos económicos, incluso, para países en vías de desarrollo (UNWTO, 2023). Según el reciente informe publicado por el Barómetro de la ONU Turismo del Turismo Mundial, durante los primeros siete meses de 2024, unos 790 millones de turistas viajaron a nivel internacional, aumentando aproximadamente un 11% más que en 2023 y solo un 4% menos que en 2019.

El COVID-19 causó una drástica caída en el turismo mundial, con pérdidas de ingresos internacionales por 1,1 billones de dólares y una disminución del 74% en llegadas de turistas, según la UNWTO (2020). Sin embargo, el Barómetro de la UNWTO de 2023 muestra una recuperación significativa en 2022, con ingresos turísticos internacionales que alcanzaron 1 billón de dólares, lo que representó un aumento del 50% respecto al año anterior y un 63% de los niveles pre-pandemia. Se estima que la recuperación total del sector ocurrirá entre 2024 y 2025.

En cuanto a España, el turismo experimentó un repunte en los primeros ocho meses de 2024, alcanzando más de 64,3 millones de turistas internacionales, la cifra más alta registrada hasta la fecha (FRONTUR, 2024). Según datos de la ONU Turismo y la Administración Nacional de Inmigración de China (2023), España se posicionó como el segundo país más visitado a nivel mundial en 2023, con 85 millones de visitantes, solo superada por Francia. En términos económicos, los ingresos turísticos en España fueron de 85.000 millones de euros en 2023, un aumento del 22,7% respecto a 2022 y un 19,4% por encima del récord de 2019, generando 185.596 millones de euros, lo que representó el 12,8% del PIB, según EXCELTUR (2023).

Por su parte, Canarias ha experimentado una recuperación en el turismo tras la crisis sanitaria de 2019, con un repunte en 2022 y un crecimiento consolidado en 2023 que supera los niveles de 2019 en la mayoría de los indicadores, excepto en La Palma debido a la erupción volcánica de 2021 (Observatorio Turístico de Canarias, 2023). Según el INE (2023), en 2023, Canarias fue la tercera comunidad autónoma más visitada de España, con 13,9 millones de turistas (un aumento del 13,1% respecto a 2022), y la segunda en gasto turístico, con 20.333 millones de euros (un 16,5% más que el año anterior), (MINTUR, 2024). Los hoteles son la opción de alojamiento predominante en las islas, generando más del 70% de las pernoctaciones en España, con el 52% de turistas nacionales y el 63% de pernoctaciones internacionales, destacando las estancias más largas por parte de los visitantes extranjeros durante el primer

trimestre de 2024 (DATAESTUR, 2024; INE, 2024). Además, la relevancia de la industria alojativa viene dada, tal como apuntan Tahiri *et al.* (2021), cuando el crecimiento de cualquier sector no solo impulsa su propio desarrollo, sino que aporta beneficios significativos a la economía en general. Así, el sector hotelero contribuye a este crecimiento de diversas formas, como en la generación de empleo, la actividad económica local, las interconexiones comerciales y la balanza de pagos. La aportación de un sector a la economía se mide a través de su “valor añadido”, que representa el aporte al producto interior bruto (PIB). En el caso de los hoteles, cada unidad de demanda de sus servicios genera un alto valor añadido, el cual requiere un considerable uso de mano de obra y recursos, beneficiando ampliamente al sector y a la economía en su conjunto.

En concreto, en el caso de Canarias, la combinación de un mercado masivo de sol y playa, la ausencia de estacionalidad y el patrimonio natural único de las islas son algunas de las principales razones que justifican la popularidad del destino, dando lugar, además, a la existencia de un sector hotelero de gran importancia (Martín-Rivero *et al.*, 2021). Focalizando esta perspectiva estadística hotelera para la provincia de Santa Cruz de Tenerife, localización utilizada para este trabajo, los datos publicados muestran un aumento de la ocupación media hotelera del 86,48% al cierre de agosto de 2024, con registros de ocupación muy similares a los obtenidos durante el año pasado. Al desglosarlos por islas pertenecientes a dicha provincia, Tenerife registró el dato de ocupación más elevado, con una media del 87,66%, seguida por La Gomera (84,57%), El Hierro (75,22%) y La Palma (65,99%), tal como establece ASHOTEL (Asociación Hotelera y Extrahotelera de la provincia de Santa Cruz de Tenerife, 2024).

Tomando en cuenta la importancia que reflejan estas cifras con relación a la industria alojativa canaria, se plantea realizar un estudio de la innovación gastronómica en el sector hotelero ubicado en la provincia de Santa Cruz de Tenerife y dentro de este sector en concreto, sobre el área de alimentación y bebidas. Las causas que justifican la elección de la gastronomía hotelera se deben a las siguientes cuestiones. En primer lugar, la gastronomía en el sector hotelero resulta crucial al permitir a los visitantes conectar con el patrimonio cultural del destino, convirtiendo los elementos gastronómicos en factores determinantes en la elección del lugar y en un aspecto esencial en la satisfacción del turista. Las experiencias culinarias tienen un impacto positivo en la satisfacción gastronómica y en la fidelidad de los visitantes hacia el destino, mientras que las motivaciones gastronómicas aumentan el valor percibido de la experiencia (Mora *et al.*, 2021). Este fenómeno se refleja en estudios que ponen de manifiesto el papel de los hoteles en la creación de atractivos gastronómicos y en la

ampliación de una oferta culinaria diversa y completa (Batat *et al.*, 2019). En este contexto, los hoteles tienen la capacidad de desempeñar un rol central como orquestadores, dentro de ecosistemas comerciales orientados a propuestas gastronómicas distintivas, incrementando así su atractivo. Además, tal como señalan Obonyo *et al.* (2012), la participación activa de los hoteles en el desarrollo gastronómico fortalece al destino turístico al absorber y reflejar la demanda del lugar, resaltando la interconexión entre la industria hotelera y el turismo gastronómico como un componente clave para el éxito y la diferenciación del destino.

En segundo lugar, es necesario incidir en la relevancia que la gastronomía ha venido desarrollando en torno al sector turístico en términos estadísticos, desde una perspectiva internacional, estatal y más específicamente, con respecto a la provincia de Santa Cruz de Tenerife, destino seleccionado para este estudio. A este respecto, la Organización Mundial del Turismo, en su guía para el desarrollo del turismo gastronómico (2022) estima que más de un tercio del gasto que realiza el turista está destinado al consumo de alimentos y bebidas, por lo que el panorama gastronómico experimenta un auge significativo, generando una relación entre turismo-gastronomía de relevancia dentro del ámbito turístico a nivel mundial (UNWTO & Basque Culinary Center, 2022).

A nivel nacional, según los datos obtenidos a través de Hosteltur (2023), el 86,5% de los turistas españoles declara haber realizado al menos un viaje o escapada gastronómica en los últimos dos años. Para un 23,8%, la oferta gastronómica supone la principal motivación a la hora de elegir el destino, mientras que para un 65,1% ejerce una influencia considerable. Esto confirma el creciente interés de la gastronomía en el ámbito de los viajes. Por otra parte, atendiendo en concreto al destino de Canarias, objeto de este estudio, el último informe generado a través de Turismo de las Islas Canarias (2023) muestra que un 26,9% del turismo que visita las islas, lo hace motivado por la gastronomía del lugar. Esto incide en el gasto que el turista genera en destino, donde el consumo dirigido al ámbito gastronómico, que comprende desde las compras de alimentos y bebidas, a la prestación de servicios en establecimientos de restauración, suponen el 58,8% y el 66,5% respectivamente. Atendiendo al desglose por islas indica, que La Palma se sitúa en primera posición en cuanto al gasto dirigido al consumo en restaurantes y cafeterías, generando un 75,8%, seguido por Tenerife, con un 72,3% del peso del total del turismo que degusta alimentos y bebidas en establecimientos de restauración, en destino canario.

Finalmente, a través de las investigaciones académicas relativas al estado de la gastronomía, así como su innovación y desarrollo en los establecimientos hoteleros, se señala, por una parte, que la gastronomía aporta un valor diferenciador para atraer turistas, razón por la cual

las Comunidades Autónomas de España la emplean como herramienta clave en la promoción de su marca destino. A través de esta estrategia, muestran su cocina tradicional, que es un componente esencial de su identidad cultural (Rico, 2023). Sin embargo, a pesar de las estadísticas previas y la relevancia que la gastronomía aporta, se observa que la literatura aún dedica poca atención sobre el desarrollo del turismo gastronómico en destinos y al papel estratégico que desempeña la gastronomía (Seyitoğlu e Ivanov, 2020). Los turistas prueban sabores locales en los destinos que visitan, motivados por un interés creciente en la gastronomía autóctona, así como por enfoques culinarios innovadores y creativos (Bertan, 2020). Como resultado, los establecimientos que incluyen estos elementos en su oferta son cada vez más valorados.

Dentro del hotel, el área de alimentos y bebidas ha sido vista como un complemento secundario en la operación hotelera (Mun *et al.*, 2022), además de una producción académica escasa de trabajos sobre la gastronomía en hoteles. Esta percepción inicial llevó a que los estudios se enfocaran principalmente en la gestión y producción de habitaciones, dejando en segundo plano los servicios de restauración (Lee *et al.*, 2019). Como resultado, existe una falta en la literatura dedicada a investigar el impacto que tiene el servicio de alimentos y bebidas en el rendimiento general del hotel (Gordin *et al.*, 2016; Mun *et al.*, 2019). No obstante, Vujić *et al.* (2022) señalan que, aunque estas cuestiones han comenzado a estudiarse, mayormente desde la óptica de los servicios de restauración en hoteles y de las ofertas gastronómicas locales, siguen sin considerarse en profundidad la perspectiva de uno de los principales oferentes, como es el sector hotelero.

A estas deficiencias en la literatura académica, hay que añadirle, además, la perspectiva de la innovación gastronómica en los establecimientos hoteleros, a la que se dirigen pocas investigaciones realizadas en torno a su aplicabilidad en el área de alimentación y bebidas de los hoteles. Tal como exponen Kuhn *et al.* (2024), los estudios académicos que requieren de encuestas sobre innovación en turismo ya se producen, sin embargo, suelen abordar el tema de manera amplia, sin profundizar en ninguna tipología específica del sector (Teixeira & Ferreira, 2018; Arcese *et al.*, 2021; Rafael & Pires, 2021; Cao *et al.*, 2022; Işık *et al.*, 2022; Shin & Perdue, 2022; So *et al.*, 2022). En contraste, las encuestas bibliométricas centradas exclusivamente en el contexto del turismo gastronómico han empezado a publicarse más recientemente, en los últimos cinco años (Okumus *et al.*, 2018; Celebi *et al.*, 2020; Oliveira *et al.*, 2020; Lin *et al.*, 2021; Tran *et al.*, 2023).

De forma paralela, los estudios realizados por Okumus *et al.* (2021) muestran una evolución de la investigación sobre turismo gastronómico y culinario en hostelería y turismo, que abarca

el período de 1976 a 2019. Mostrando un aumento de publicaciones después de 1999, aunque con una caída tras 2017. Además, Okumus *et al.* (2021) apuntan, a que la mayoría de los estudios usaron modelos de ecuaciones estructurales (SEM), pero hubo poca innovación metodológica en otros enfoques, también indica, que los trabajos influyentes son en su mayoría antiguos, sin investigaciones recientes revolucionarias.

Esta tesis aborda las deficiencias en la literatura académica al considerar la perspectiva de los hoteleros como oferentes y no solo desde el punto de vista de los servicios de restauración o las experiencias de los consumidores. Así, propone un enfoque aplicado que incluye la creación de un medidor para que los gestores hoteleros optimicen la innovación en gastronomía y tengan en consideración qué variables pueden influir en la misma. Esto convierte a la tesis en una guía práctica y estratégica para el sector hotelero, en un entorno competitivo y en evolución.

Al investigar de forma más concreta sobre las temáticas relativas a la innovación gastronómica hotelera, desde un punto de vista académico, los escasos resultados encontrados señalan una progresión de temáticas centradas en aspectos genéricos de la innovación, sin inferir en la esencia de la misma, ni en la relevancia que su implementación supone en el área de alimentos y bebidas de los hoteles, de ahí se subraya la aportación que esta tesis desarrolla en lo concerniente a su análisis y contenido. Tomando en cuenta esta casuística, la búsqueda de trabajos académicos se centró en detectar aquellos que contemplasen, al menos parcialmente, alguna de las líneas de investigación que se abordan en esta tesis sobre la innovación gastronómica.

En esta tabla 1, se recogen algunos de los trabajos específicos en innovación gastronómica comprendidos dentro del sector turístico, principalmente en hoteles y restaurantes, que han contribuido en el desarrollo de la innovación gastronómica. También han sido incorporados autores con investigaciones más cercanas en el tiempo, especializados en esta temática. Sin embargo, tomando en cuenta los vacíos en literatura específica sobre el sector de restauración hotelera, así como de trabajos novedosos en la materia, esta tesis trata de aportar una nueva perspectiva conducente al estudio de la innovación gastronómica en hoteles desde un enfoque integral, que abarca tanto los factores internos y externos, que facilitan o dificultan su impacto en el rendimiento organizativo.

Tabla 1.- Estudios que analizan la innovación gastronómica

Autor/es:	Temáticas:	Aplicación por sectores:
Jin, Line & Merkebu, (2016). Lee, Sardeshmukh & Hallak, (2016).	Impacto de la innovación gastronómica.	Restaurantes.
	Calidad de la innovación.	Restaurantes.
Sotiriadis, (2015). Mun <i>et al.</i> (2022).	Estrategia y ventaja competitiva en la innovación gastronómica en los destinos turísticos y en hoteles.	Restaurantes y hoteles.
		Hoteles.
Ottenbacher & Harrington, (2009).	Gestión de la innovación gastronómica.	Restaurantes.
Hurtado <i>et al.</i> (2018).	Clima de innovación. Equipos multidisciplinares en servicios gastronómicos.	Servicios de restauración: catering, restaurantes, pastelerías.
Rodgers (2007). Zrnić <i>et al.</i> (2023). Milton (2024).	El uso de la tecnología y las competencias técnicas para la innovación en servicios de alimentación.	Restaurantes, hoteles y otros servicios.
		Área de alimentación y bebidas en los hoteles.
		Área de alimentación y bebidas en los hoteles.
Ozturkoglu <i>et al.</i> (2021).	Innovación en servicios hoteleros orientada a la sostenibilidad.	Compañías que ofertan el servicio de alimentación y bebidas.
Richards, (2014).	Cultura de innovación.	Gastronomía creativa en industrias, donde se incluyen restaurantes.
Nesterchuk <i>et al.</i> (2021). Božić & Milošević, (2021).	Innovación y marketing.	Hoteles y restaurantes.
		Restaurantes.

Fuente: elaboración propia

A diferencia de estudios previos, que se centran en investigaciones como: la calidad del servicio, el uso de las nuevas tecnologías, el clima en la innovación, la gestión, el marketing

o la estrategia de marca en innovación gastronómica, esta tesis profundiza en la innovación aplicada al área de alimentos y bebidas, analizando aspectos como: las barreras y los facilitadores de la innovación, el escaneo ambiental, el capital social interno y externo, la capacidad de absorción, el aprendizaje organizativo y la orientación emprendedora. Además, en esta tesis se analiza el impacto que tiene la innovación gastronómica en diferentes medidas del *performance* como pueden ser el resultado financiero y no financiero de la innovación, el resultado financiero del hotel, el valor percibido por el cliente, la mejora en el servicio gastronómico, y el resultado operativo del departamento de A&B.

Para ello, se ha hecho necesario recurrir a estudios dirigidos al ámbito empresarial e industrial, con el objeto de cubrir estas deficiencias en la literatura académica y formular desde la perspectiva que nos ocupa, este trabajo, cuyo planteamiento principal se centra en la generación de un medidor capaz de dirigir al hotelero hacia la innovación gastronómica del hotel, con la finalidad de reactivar y potenciar esta área, mejorando no sólo el servicio de alimentación y bebidas en concreto, sino dirigiendo a la estructura alojativa hacia el logro de la ventaja competitiva.

Estructura de tesis doctoral y objetivos a investigar

Para el análisis utilizado en esta tesis doctoral dirigido a la innovación gastronómica de los establecimientos alojativos, se han llevado a estudio aspectos específicos que intervienen en el proceso innovador de la restauración hotelera. A lo largo de este trabajo, se analizan los factores que determinan la innovación gastronómica hotelera y cómo incide la innovación gastronómica en diferentes medidas del rendimiento organizativo.

Con la finalidad de lograr desarrollar este estudio, se implementó una metodología basada en un cuestionario estructurado partiendo de una revisión de literatura académica acorde con la oferta alojativa existente y compuesto por diferentes apartados, con la finalidad de obtener los datos necesarios para realizar esta investigación. Una vez generado el cuestionario, se realizó un pre-test con directores de tres hoteles (de tres, cuatro y cinco estrellas), con el objetivo de valorar el grado de adecuación, comprensión y recogida de observaciones dadas por los tres entrevistados.

De un total de 190 hoteles localizados en la provincia de Santa Cruz de Tenerife (Islas Canarias, España), se recabó una muestra de 131 hoteles de tres a cinco estrellas, representando una tasa de respuesta del 68,94% y un error muestral del 4,8%, lo que permitió dotar de valor a los resultados obtenidos y obtener información relevante para la propuesta de algunas implicaciones prácticas que ayuden a los hoteles en la gestión del área de alimentación y bebidas.

A partir de los datos recopilados se desarrollaron los capítulos que conforman esta tesis. La estructura de la tesis se basa en cinco capítulos. El primero presenta una perspectiva descriptiva en lo relativo al análisis los factores que intervienen en la innovación gastronómica del hotel y los cuatro restantes, desarrollan modelos conceptuales cuyos objetivos se muestran a continuación.

El capítulo 1, titulado “Barreras e intensidad de la innovación gastronómica en los establecimientos hoteleros” pretende identificar las principales barreras, tanto internas como externas, que limitan el avance de la innovación gastronómica en el área de alimentos y bebidas de los hoteles, así como de los factores clave que potencian la intensidad para su desarrollo en este ámbito. Con respecto a las barreras que obstaculizan la innovación gastronómica en los hoteles, se concretan dos tipologías a nivel interno y externo. En las internas, destacan la falta de personal cualificado, los altos costes de innovación, la resistencia al cambio de empleados y directivos, y el temor a que la inversión no genere los retornos esperados. En cuanto a las barreras externas, el estudio menciona la falta de apoyo institucional, la carencia de infraestructura adecuada, las limitaciones en el acceso a la información y los recursos para implementar innovaciones. Por otro lado, con respecto a los factores que determinan la orientación hacia la gastronomía en el sector hotelero, se construye por primera vez, un marco que abarca de manera completa los factores principales que la conforman: la segmentación de mercado, la autenticidad de la oferta gastronómica, el marketing gastronómico, y el uso de tecnología, siendo además clasificados, atendiendo a su ámbito de actuación dentro del proceso innovativo, como factores psicosociales e instrumentales. El estudio trata de investigar cuáles son las barreras de la innovación gastronómica y cuáles son los factores que determinan la orientación de la gastronomía hotelera.

El capítulo 2, “Las barreras y facilitadores que afectan la innovación en la gastronomía hotelera y su impacto en el rendimiento”, analiza las barreras que obstaculizan la innovación gastronómica, así como los facilitadores que favorecen la misma. Mediante un modelo de ecuaciones estructurales se contrastan las diferentes hipótesis propuestas, con el fin de determinar las variables que favorecen o dificultan la innovación gastronómica hotelera. Entre los principales obstáculos detectados que infieren en la innovación gastronómica en los establecimientos alojativos que se analizan en este capítulo, se encuentran las barreras internas, que incluyen la falta de personal cualificado, la resistencia al cambio y los elevados costes de implementación de innovaciones. Las barreras externas, que abarcan la falta de apoyo institucional y la incertidumbre económica, limitan la flexibilidad y la capacidad de

adaptación de los hoteles. También se analizará en este capítulo, en qué medida los riesgos para la innovación gastronómica hotelera, que incluyen la competencia, el mercado, la incertidumbre financiera y los costes asociados a la innovación, dificultan el desarrollo de la innovación gastronómica.

Por otro lado, el estudio identifica los facilitadores clave que determinan la intensidad de la innovación gastronómica, como la demanda del mercado, el comportamiento competitivo y el conocimiento basado en redes. Estos facilitadores impulsan la adopción de prácticas innovadoras en gastronomía al permitir a los hoteles responder a las necesidades de los clientes, mantenerse al día con la competencia y aprovechar el conocimiento compartido.

El estudio analiza, por una parte, cuáles de estas barreras suponen mayor freno para la innovación gastronómica del hotel y por otra, determina las variables que favorecen esta innovación en la gastronomía hotelera. También se analiza en qué medida mejora el resultado financiero y no financiero gracias a la innovación gastronómica. Esto permitirá conocer cómo la implementación de estrategias innovadoras gastronómicas podría contribuir al desempeño integral de los establecimientos hoteleros, fortaleciendo su competitividad y posicionamiento en el mercado gracias a la mejora e innovación gastronómica.

El capítulo 3, titulado “Hacer realidad la innovación y mejora gastronómica hotelera mediante la creación de capital social y la exploración ambiental: el rol del liderazgo transformacional”, se centra en la importancia del liderazgo transformacional como un facilitador para generar y potenciar recursos clave como: el escaneo ambiental y el capital social interno y externo.

Por otra parte, en este capítulo se examina la incidencia del escaneo ambiental, el capital social interno y el capital social externo en la innovación gastronómica y en la mejora de los servicios gastronómicos. Esta idea inicial, se basa en una serie de características propias que estos tres elementos poseen: el escaneo ambiental, al facilitar el análisis del entorno, se espera que contribuya significativamente al desarrollo de propuestas innovadoras y a la mejora continua del servicio. Por otro lado, el capital social interno, al promover la cohesión y el intercambio de conocimiento dentro de la organización, y el capital social externo, al generar colaboraciones estratégicas, se plantean como motores clave para la innovación y la mejora en los procesos, productos y servicios relacionados con la gastronomía.

El capítulo 4, titulado “La innovación gastronómica hotelera bajo la perspectiva de la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo en el departamento de alimentación y bebidas (A&B): su impacto en el resultado”, tiene como objetivo, por una parte, analizar si la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo en el departamento de alimentación

y bebidas influyen en la innovación gastronómica, generando un mejor desempeño en los resultados de este departamento. Partiendo de la premisa de que ciertas capacidades dinámicas son esenciales para adquirir y transformar el conocimiento necesario para innovar, el estudio explora si la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo favorecen la implementación de la innovación gastronómica en los hoteles. Por otra, se busca determinar si la capacidad de absorción, el aprendizaje organizativo y la innovación en gastronomía inciden de manera positiva en el resultado del departamento de alimentación y bebidas de los establecimientos alojativos.

El capítulo 5, titulado “La orientación emprendedora y la innovación gastronómica. El efecto sobre el resultado financiero y el valor percibido del cliente del hotel” explora la relación entre emprendimiento e innovación en gastronomía y su influencia en el rendimiento financiero y el valor percibido por los clientes en los hoteles. En este capítulo se analiza si la orientación emprendedora en el sector hotelero influye en los resultados financieros y el valor al cliente a través de la innovación gastronómica como variable mediadora.

Con respecto a estos objetivos se plantea si los hoteles con una orientación emprendedora pueden mejorar su capacidad de innovación y cómo, con el fin de mejorar el valor percibido del cliente y el resultado financiero del hotel. Este trabajo analiza si la orientación emprendedora permite transformar ideas en oportunidades comerciales exitosas, mejorando la competitividad y los ingresos del hotel al ofrecer servicios gastronómicos diferenciados y de mayor calidad para el turista.

A raíz de los estudios generados en estos cinco capítulos, esta tesis se plantea no sólo como una investigación dirigida a suplir las carencias detectadas desde un punto de vista académico, sino que, en esencia, se configura como un manual procedimental para el hotelero que le permita conocer en qué variables debe incidir para incrementar la innovación gastronómica.

El estudio permitirá automedir a los directivos hoteleros y personal de A&B su implicación con la innovación gastronómica, que puede aportar rentabilidad al hotel o pérdidas, dependiendo de la gestión que se realice en el mismo. La innovación gastronómica en este aspecto responde como herramienta generadora de resultados positivos, tanto tangibles como intangibles y se presenta como un elemento facilitador para la mejora del rendimiento hotelero. Por tanto, la gerencia, jefes de operaciones y los responsables del departamento de alimentos y bebidas pueden extraer de este trabajo diversas líneas estratégicas, que una vez aplicadas, incidirán en la productividad del departamento en sí, así como en el hotel en su conjunto. Su implementación en el marco hotelero repercutirá de igual modo en los

stakeholders que intervienen en proceso productivo, como: los proveedores, los competidores, el personal del departamento y los clientes.

Finalmente, se presentan las conclusiones y las implicaciones prácticas y académicas de cada uno de los trabajos que conforman la tesis doctoral.

Bibliografía

Almeida-Santana, A., & Moreno-Gil, S. (2018). Effective island brand architecture: promoting island tourism in the Canary Islands and other archipelagos. *Island Studies Journal*, 13(2), 71–92.

Arcese, G., Valeri, M., Poponi, S., & Elmo, G. C. (2021). Innovative drivers for family business models in tourism. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 402-422.

Ashotel (Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro) (ASHOTEL), (2024). *Los hoteleros de la provincia tinerfeña cierran agosto con una ocupación media del 86%, un dato muy similar al del año pasado*. [Web] Disponible en: <https://ashotel.es/noticia/los-hoteleros-de-la-provincia-tinerfena-cierran-agosto-con-una-ocupacion-media-del-86-un-dato-muy-similar-al-del-ano-pasado/>. Fecha de consulta: 15/10/2024.

Batat, W., Peter, P.C., Moscato, E.M., Castro, I.A., Chan, S., Chugani, S. & Muldrow, A. (2019). The experiential pleasure of food: a savoring journey to food well-being. *Journal of Business Research*, 100, 392-399.

Bertan, S. (2020). Restaurant rankings factors in gastronomy tourism. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 68(1), 34-42.

Božić, A., & Milošević, S. (2021). Contemporary trends in the restaurant industry and gastronomy. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(5), 905-907.

Cao, A., Shi, F., & Bai, B. (2022). A comparative review of hospitality and tourism innovation research in academic and trade journals. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(10), 3790-3813.

Celebi, D., Pirnar, I., & Eris, E. D. (2020). Bibliometric analysis of social entrepreneurship in gastronomy tourism. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 68(1), 58-67.

DATAESTUR.ES (2024). *La ocupación hotelera obtiene en 2024 el mejor resultado de un primer trimestre*. [Blog] Disponible en: <https://www.dataestur.es/blog/ocupacion-hotelera-2024-primer-trimestre/>. Fecha de consulta: 10/10/2024.

EXCELTUR.ORG (2024). *Valoración turística empresarial de 2023 y perspectivas para 2024* [Web] Disponible en: <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2024/02/Informe-Perspectivas-N87-Balance-del-ano-2023-y-previsiones-para-2024.pdf> Fecha de consulta: 20/10/2024.

HOSTELTUR.COM (2023). *Informe del turismo gastronómico en España 2023*. [Web] Disponible en: <https://www.hosteltur.com/155417-informe-del-turismo-gastronomico-en-espana-2023.html>. Fecha de consulta: 02/10/2024.

Hurtado, M. N., Valls-Pasola, J., & Jaria, N. (2018). Art as a strategic element for innovation in gastronomic experiential services: The role of teamwork. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(5/6), 316-330.

INE (Instituto Nacional de Estadística), (2023). *Movimientos Turísticos en Fronteras. Resultados por comunidades autónomas*. [Web] Disponible en: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=23988>. Fecha de consulta: 17/10/2024.

INE (Instituto Nacional de Estadística), (2023). *Número de turistas según comunidad autónoma de destino principal*. [Web] Disponible en: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=23988>. Fecha de consulta: 17/10/2024.

INE (Instituto Nacional de Estadística), (2024). *Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR) Diciembre 2023 y año 2023. Datos provisionales*. [Web] Disponible en: <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/FRONTUR1223.htm>. Fecha de consulta: 30/10/2024.

INE (Instituto Nacional de Estadística), (2024). *Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR). Septiembre 2024. Datos provisionales*. [Web] Disponible en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176996&menu=ultiDatos&idp=1254735576863. Fecha de consulta: 30/10/2024.

Işık, C., Aydın, E., Dogru, T., Rehman, A., Sirakaya-Turk, E., & Karagöz, D. (2022). Innovation research in tourism and hospitality field: A bibliometric and visualization analysis. *Sustainability*, 14(13), 7889.

Jin, N., Line, N. D., & Merkebu, J. (2016). Examining the impact of consumer innovativeness and innovative restaurant image in upscale restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(3), 268-281.

Kuhn, V. R., dos Anjos, S. J. G., & Krause, R. W. (2024). Innovation and creativity in gastronomic tourism: A bibliometric analysis. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 35, 100813.

Lee, J. E. (2016). Assessment of organizational climate in the restaurant industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 1-17.

Lee, S., Pan, B. & Park, S. (2019). RevPAR vs GOPPAR: property-and firm-level analysis. *Annals of Tourism Research*, 76, 180-190.

Lin, M. P., Marine-Roig, E., & Llonch-Molina, N. (2021). Gastronomy as a sign of the identity and cultural heritage of tourist destinations: A bibliometric analysis 2001–2020. *Sustainability*, 13(22), 12531.

López, A. & Gaztelumendi, I. (2029). Guía para el desarrollo del turismo gastronómico. *E-Library ONU Turismo*, 1-50.

- Martín, R. H., González, C. L., Díaz, N. B., Cruz, M. S., Fumero, N. P., Priano, F. H., ... & Santana, M. F. P. (2023). Sostenibilidad del Turismo en Canarias. Informe 2023. Observatorio Turístico de Canarias. Resumen ejecutivo. *Sostenibilidad del Turismo en Canarias. Informe 2023. Observatorio Turístico de Canarias. Resumen ejecutivo*.
- Martín-Rivero, R., Ledesma-Rodríguez, F. J., & Lorenzo-Alegría, R. M. (2021). Technical efficiency and agglomeration economies in the hotel industry: evidence from Canary Islands. *Applied Spatial Analysis and Policy*, 14, 777-793.
- Milton, T. (2024). Artificial intelligence transforming hotel gastronomy: an in-depth review of ai-driven innovations in menu design, food preparation, and customer interaction, with a focus on sustainability and future trends in the hospitality industry. *International Journal for Multidimensional Research Perspectives*, 2(3), 47-61.
- MINTUR.GOB.ES (2024). *La llegada de turistas internacionales a España en 2023 supera las previsiones y alcanza por primera vez los 85 millones*. [Web] Disponible en: <https://www.mintur.gob.es/es-es/gabineteprensa/notasprensa/2024/paginas/datos-llegada-turistas-gasto-2023-record.aspx>. Fecha de consulta: 13/10/2024.
- Mora, D., Solano-Sanchez, M. A., Lopez-Guzman, T., & Moral-Cuadra, S. (2021). Gastronomic experiences as a key element in the development of a tourist destination. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 25, 100405.
- Mun, S. G., Park, E. O., & Woo, L. (2022). Strategic target customers of food and beverage offerings in full-service hotels: Outside-hotel customers. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103159.
- Mun, S.G., Woo, L. & Paek, S. (2019). How important is F&B operation in the hotel industry? Empirical evidence in the US market. *Tourism Management*, 75, 156-168.
- Nesterchuk I., Balabanyts A., Pivnova L., Matsuka V., Skarha O., Kondratenko, I. (2021). Gastronomic Tourism: Features and Development Tools. *Linguistics and Culture Review* 5(S4), 1871–1885.
- Obonyo, G. O., Ayieko, M. A., & Kambona, O. O. (2012). An importance-performance analysis of food service attributes in gastro-tourism development in Western Tourist Circuit, Kenya. *Tourism and hospitality research*, 12(4), 188-200.
- Okumus, B., Koseoglu, M. A., & Ma, F. (2018). Food and gastronomy research in tourism and hospitality: A bibliometric analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 64-74.
- Okumus, B., Mehraliyev, F., Ma, F., & Köseoglu, M. A. (2021). Intellectual connections in food tourism literature: A co-citation approach. *International Journal of Tourism Research*, 23(2), 220-237.
- Oliveira, B. S., Tricárico, L. T., Sohn, A. P. L., & Pontes, N. (2020). The culinary intangible cultural heritage of UNESCO: A review of journal articles in EBSCO platform. *Journal of culinary science & technology*, 18(2), 138-156.

- Orús, A. (2024). Turistas extranjeros por comunidad autónoma en España en 2023. *Statista Research Department*. [Web] Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/475146/numero-de-turistas-internacionales-en-espana-por-comunidad-autonoma/>. Fecha de consulta: 15/10/2024.
- Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2009). Institutional, cultural and contextual factors: Potential drivers of the culinary innovation process. *Tourism and Hospitality Research*, 9(3), 235-249.
- Ozturkoglu, Y., Sari, F. O., & Saygili, E. (2021). A new holistic conceptual framework for sustainability oriented hospitality innovation with triple bottom line perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12(1), 39-57.
- Rafael, C., & Pires, A. L. (2021). Analysis of scientific production on Technological Innovation in Tourism. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 11(1), 22-33.
- Richards, G. (2014). The role of gastronomy in tourism development. *Fourth International Congress on Noble Houses: A Heritage for the Future, Arcos de Valdevez*, 27-29.
- Rico, M. (2023). Tourism marketing of the Autonomous Communities of Spain to promote gastronomy as part of their destination branding. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 32, 100727.
- Rodgers, S. (2007). Innovation in food service technology and its strategic role. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 899-912.
- Seyitoğlu, F., & Ivanov, S. (2020). A conceptual study of the strategic role of gastronomy in tourism destinations. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 21, 100230.
- Shin, H., & Perdue, R. R. (2022). Hospitality and tourism service innovation: A bibliometric review and future research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103176.
- So, K. K. F., Kim, H., He, Y., & Li, X. (2023). Mapping service innovation research in hospitality and tourism: An integrative bibliometric analysis and research agenda. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64(2), 143-160.
- Sotiriadis, M. D. (2015). Culinary tourism assets and events: suggesting a strategic planning tool. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1214-1232.
- Statista Research Department (2024). *Cifra anual de turistas que llegaron a Canarias 2010-2023*. [Web] Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/521928/numero-total-de-turistas-que-visitaron-canarias/>. Fecha de consulta: 15/10/2024.
- Tahiri, A., Kovaçi, I., Lekiqi, B., & Rexhepi, A. (2021). Tourism and hotel industry: Definition, concepts and development—the case of kosovo. *Quality-Access to Success*, 22(182), 110-115.

- Teixeira, S. J., & Ferreira, J. J. D. M. (2018). A bibliometric study of regional competitiveness and tourism innovation. *International Journal of Tourism Policy*, 8(3), 214-243.
- Tran, A. T., Le, A. D., Bui LA, P., Le, V. V., & Vu, L. T. (2023). Food festival research review in contemporary tourism. *International Journal of Tourism Cities*, 9(2), 325-347.
- Turismo de Canarias.com (2023). *Perfil del turista. Canarias e islas (2023)*. [Web] Disponible en: <https://investigacion.turismodeislascanarias.com/ficha/perfil-del-turista-canarias-e-islas-2023>. Fecha de consulta: 14/11/2024.
- UNWTO.ORG (2024). *Barómetro ONU Turismo* [Web] Disponible en: <https://www.unwto.org/es/barometro-del-turismo-mundial-de-la-omt>. Fecha de consulta: 17/03/2024.
- UNWTO. ORG (2020). *COVID-19 y el sector turístico* [Web] Disponible en: <https://www.unwto.org/es/covid-19-y-sector-turistico-2020>. Fecha de consulta: 17/03/2024.
- UNWTO.ORG. *¿Por qué el Turismo?* [Web] Disponible en: <https://www.unwto.org/es/turismo>. Fecha de consulta: 15/05/2024.
- UNWTO. ORG (2024). *El turismo internacional alcanzará en 2024 los niveles registrados antes de la pandemia* [Web] Disponible en: <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-alcanzara-en-2024-los-niveles-registrados-antes-de-la-pandemia>. Fecha de consulta: 17/03/2024.
- Venditti, B. (2024). Ranked: The 10 Most Visited Countries in 2023. *Visual Capitalist.com* [Web] Disponible en: <https://www.visualcapitalist.com/ranked-the-most-visited-countries-in-2023/>. Fecha de consulta: 07/10/2024.
- Vila, M., Enz, C., & Costa, G. (2012). Innovative practices in the Spanish hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 75-85.
- Vujić, T., Vujić, M., Zrnić, M., Gajić, T., & Vukolić, D. (2022). The influence of gastronomic offer and services on the branding of hotel Divčibare. *Turističko poslovanje*, 30, 13-22.
- Zrnić, M., Gajić, T., Vukolić, D., Knežević, S., & Knežević, M. (2023). Managing food and beverage in hotels: Challenges, opportunities and best practices. *Turističko poslovanje*, (31), 63-70.

Capítulo 1

Resumen

Este estudio consiste en la detección de las principales barreras que frenan el desarrollo de la innovación gastronómica en el departamento de alimentación y bebidas de los hoteles y el grado de intensidad de la orientación gastronómica. En este capítulo se desarrolla un marco teórico que consiste en establecer los factores que determinan la orientación gastronómica. Los factores que determinan que un hotel se oriente hacia la gastronomía son: segmentación gastronómica, autenticidad, marketing gastronómico y tecnología. El análisis se ha centrado en los establecimientos hoteleros de la provincia de Santa Cruz de Tenerife, donde han sido recopilados datos de 131 hoteles de 3 a 5 estrellas. Los resultados muestran las principales barreras que limitan la innovación gastronómica son las relacionadas con el conocimiento, como la ausencia de información de cómo innovar, los costes que la innovación supone, la falta de apoyo por parte de la administración o la turbulencia económica. Los resultados muestran que los encuestados perciben más las barreras externas que las barreras internas para la innovación. Los factores que más desarrollan los hoteles en cuanto a la orientación gastronómica son: el marketing gastronómico y la autenticidad. La orientación gastronómica de hotel está enfocada en ofrecer menús temáticos, promocionar la marca del hotel a través de la gastronomía, así como que los clientes tengan una buena experiencia gastronómica. Finalmente, se presentan una serie de implicaciones académicas y prácticas que presenta este estudio y las futuras líneas de investigación que se proponen.

Palabras clave: barreras, innovación gastronómica, orientación gastronómica, sector hotelero

Introducción

El turismo gastronómico se concreta como la visita a lugares relacionados con la producción y el consumo de alimentos, así como la participación en eventos culturales sobre la preparación y degustación de platos específicos (Hall *et al.* 2004). Desde el punto de vista del destino, para ser considerado como `turístico`, el destino debe incluir productos y servicios tangibles e intangibles, así como contribuir de alguna manera a la creación del `paisaje culinario`, uniendo dimensiones globales del destino en contextos locales y transformándolos, dotándolos de valor (Kowalczyk & Derek 2020). Este hecho demuestra que la diversidad y singularidad de las culturas atrae a los turistas que buscan experiencias nuevas (Seyitoğlu & Ivanov, 2020; Visković & Komac, 2021).

La gastronomía es el arte de cocinar y saborear alimentos y bebidas. Esta práctica se ha vuelto fundamental para la creación de destinos, generando el binomio que surge de la relación entre la cultura y la comida (Carpio *et al.*, 2021). Tanto es así, que la elección de viajes y la satisfacción de los visitantes están influenciados por la experiencia culinaria (Sotiriadis, 2015). Por lo tanto, muchos destinos incorporan la gastronomía en sus estrategias de promoción (Matta, 2021).

De acuerdo con su patrimonio natural y cultural, los destinos deben identificar y promover sus características distintivas (Yilmaz *et al.*, 2020). A pesar de que la gastronomía contribuye a esta idea, su impacto económico puede ser contradictorio y no siempre conduce al resultado que el oferente o el consumidor esperaban (Carral *et al.*, 2020).

Okumus (2021) define el turismo gastronómico como la visita a productores, festivales y restaurantes para disfrutar de la identidad culinaria local. El "*turismo culinario o gourmet*" es otro nombre por el que se conoce este tipo de turismo (Ellis *et al.*, 2019). Satisface la necesidad de los viajeros de experimentar una cultura auténtica, ofreciendo un entretenimiento significativo y diferenciando a los destinos turísticos (Prayag *et al.*, 2020). Según Kumar (2019), su relevancia surge de la necesidad básica de los viajeros de alimentarse, quienes destinan parte de su presupuesto a la comida y bebida, hecho que favorece el fortalecimiento de la gastronomía local. La cocina de cada región, influenciada por factores sociales, naturales y culturales, refleja sus propios valores y personalidad, atrayendo así a un público con interés en experimentarlas (Gordin *et al.*, 2016).

Es en este punto, donde los hoteles juegan un papel relevante en el posicionamiento de la gastronomía, al generar una oferta culinaria con capacidad de potenciar la repetición de las visitas al destino que la oferta entre sus atractivos, por parte del consumidor. Por lo que se

establecen los puntos de partida para explorar la gastronomía local convirtiéndose, por tanto, en una oferta más sostenible (Franco *et al.*, 2022).

Pese a la importancia que conlleva la gastronomía y su papel mediador en el destino turístico, el servicio de alimentos y bebidas en los hoteles no había sido considerado como relevante en sus inicios, sino que ocupaba una posición meramente complementaria en torno a la oferta alojativa, generando un déficit en la literatura sobre su importancia en el desempeño general del hotel (Lee *et al.*, 2019; Mun *et al.*, 2022). Investigaciones anteriores han catalogado al turismo gastronómico como una industria emergente y con un incipiente impacto en la elección de destinos, así como en el desarrollo sostenible, aunque con la carencia de una visión integral sobre el mismo (Ellis *et al.*, 2019).

Con el auge del turismo gastronómico, las investigaciones en esta materia comienzan a incrementarse, pero con resultados enfocados principalmente en estrategias políticas y de marketing de destinos, sin ofrecer respuestas específicas para el sector hotelero (Gordin *et al.*, 2016). Por otra parte, la perspectiva del cliente sobre los establecimientos hoteleros, en lo que a esta materia se refiere, se ha centrado recientemente en la evaluación de la calidad, la satisfacción, la fidelización, la imagen de marca y la personalización (Jin *et al.*, 2016; Domi *et al.*, 2020; Dettori *et al.*, 2020).

Vujić *et al.* (2022) también abordan estos temas, pero ya desde una perspectiva orientada a los servicios de restauración hoteleros y las ofertas gastronómicas locales, aunque no desde el punto de vista de los propios oferentes. Con este objeto, este estudio ofrece una nueva mirada que responde a necesidades de investigación en gastronomía hotelera (Rabiul & Yean, 2021). Con una visión dirigida a la oferta hotelera, se observa un déficit en la literatura que aborda el papel estratégico de la gastronomía en los destinos turísticos, desde una perspectiva micro, aplicable no solo a hoteles, sino también a otros sectores (Seyitoğlu & Ivanov, 2020). Dada la importancia de la gastronomía para los destinos turísticos, se hace necesario analizar las barreras que limitan la innovación y la orientación gastronómica en los hoteles. En este sentido, Gordin *et al.* (2016) señalan que una proporción significativa de turistas se aloja en hoteles, donde los restaurantes de estos establecimientos desempeñan un papel fundamental en la promoción y difusión de las marcas gastronómicas entre los clientes. Además, el área de restauración hotelera ha sido identificada como un elemento que impulsa o complementa la atracción hacia el destino. Aunque no se considera un factor principal en la elección del lugar, se le reconoce como una parte esencial de la oferta en infraestructura turística, destacando la importancia de la calidad y de una oferta diferenciada en relación a la gastronomía (Daries *et al.*, 2021).

En este capítulo se presentan los siguientes objetivos a alcanzar:

- 1) Identificar las principales barreras de la innovación gastronómica en el sector hotelero.
- 2) Determinar los aspectos más relevantes que determinan la intensidad de la orientación gastronómica para el sector hotelero.

Este capítulo está dividido en tres partes. La primera es una revisión de la literatura relacionada con la orientación gastronómica y las barreras a la innovación gastronómica. Posteriormente se describe la metodología y se exponen los resultados. Finalmente, se abordan las principales conclusiones donde se presentan las implicaciones teóricas y práctica, así como las limitaciones del estudio y las posibles líneas de investigación futuras.

Marco conceptual

La orientación gastronómica

Giampiccoli y Mnguni (2022) señalan la continuada evolución que la gastronomía ha venido experimentado en torno a los hábitos y preferencias alimenticias a lo largo de la historia. El concepto *'gastronomía'* proveniente del griego, viene referido al estudio y el conocimiento que surgen a raíz de las costumbres alimentarias de una región. Abarca una extensa combinación de ingredientes en lo referente al logro de la creación culinaria, hecho que quedó reflejado por primera vez por Jean Anthelme Brillat-Savarin en su obra "La fisiología del gusto" en 1825. Donde la idea principal se centraba en el binomio resultante entre el viaje y la exploración de diferentes cocinas, dando lugar al descubrimiento de nuevas culturas y enriquecedoras experiencias para el consumidor. Este hecho sustenta que el turismo gastronómico, se centra en disfrutar de la comida local, influyendo incluso en los hábitos alimenticios de los visitantes (Baruah & Jain, 2023).

Hoy en día, la gastronomía no se entiende únicamente como el arte de disfrutar la comida, sino también como una ciencia que abarca la experimentación, la investigación y la preparación de alimentos (Yıldırım & Tekeli, 2022). Este campo multidisciplinar equipara a la gastronomía con varios campos científicos, lo que se puede explicar por la multiplicidad del proceso de producción de alimentos, así como por los aspectos del uso, reflejando la complejidad del proceso, tanto de producción como de consumo.

De forma paralela, la Organización Mundial del Turismo (OMT) define el turismo gastronómico como una actividad en la que la experiencia del viajero está estrechamente vinculada con la comida y las actividades relacionadas con ella. Este tipo de turismo implica

la degustación de platos tradicionales e innovadores, así como actividades adicionales como: visitas a productores locales y la participación en festivales gastronómicos (OMT, n.d.). Esto señala que la gastronomía es un elemento integral del turismo, ofreciendo experiencias auténticas y significativas para los viajeros.

Desde un punto de vista hotelero, el gastroturismo lleva a las partes interesadas de esta industria a ver una oportunidad de diferenciación basada en la oferta de experiencias culinarias. No obstante, a pesar de su potencial, existe un déficit en la contribución de los hoteles en la creación de una oferta gastronómica completa para los destinos turísticos, limitando su impacto como actores clave en este ámbito (Batat *et al.*, 2019). Sin embargo, estos establecimientos alojativos tienen la capacidad de actuar como “orquestadores” de experiencias gastronómicas, generando propuestas únicas y de valor añadido para los turistas (Lewis *et al.*, 2019).

El turismo gastronómico se clasifica en tres categorías: turismo gourmet, turismo culinario y turismo rural/urbano (Dixit, 2019; Jebotip, 2021). El turismo gourmet atrae a visitantes con un gran interés en la gastronomía que buscan experiencias exclusivas en restaurantes y mercados específicos. El turismo culinario, en cambio, es más accesible y se combina con otras actividades recreativas, mientras que el turismo rural o urbano está dirigido a aquellos con poco interés en la comida como motivación principal. Esta clasificación muestra la diversidad de intereses dentro del ámbito turístico-gastronómico.

Además, en la actualidad, el turismo gastronómico ha cobrado una mayor relevancia, pasando de ser un aspecto secundario a ser un componente crucial en la elección de destinos. Ya que no sólo ocupa un porcentaje destacado dentro del presupuesto de viaje, sino que también conecta a los turistas con los elementos culturales, sociales y económicos de las comunidades locales (Wondirad *et al.*, 2021). Esta tendencia ha captado el interés de investigadores y empresas, que ven en este tipo de turismo una oportunidad para promover el patrimonio cultural y las tradiciones culinarias, generando beneficios tanto para los turistas como para los residentes (Foris *et al.*, 2021).

La tendencia hacia la innovación gastronómica

Para comprender el origen de la innovación en la gastronomía, es necesario referirse a los estudios de Lee (2021) sobre el concepto de ‘arte culinario’. Según el autor, esta manifestación surge a partir de estímulos, conexiones y equilibrio, impulsando cada elemento mediante el pensamiento, la acción y la exploración. A esta perspectiva se suma un enfoque más objetivo, que pone énfasis en la calidad de los alimentos según tres dimensiones que la determinan: externa, interna y de entrega (Han *et al.*, 2019; Shafieizadeh *et al.*, 2021). Otro

enfoque de la innovación hace referencia a la creación de nuevos métodos durante las distintas fases del proceso gastronómico (Harrington & Ottenbacher, 2013; Guiné *et al.*, 2020).

Según Osorio *et al.* (2022) en las últimas décadas, la alta cocina ha adquirido una importancia significativa, estableciendo estándares de calidad y generando tendencias en el sector culinario. Esto ha propiciado un cambio en la forma en que las personas ven la restauración y cómo afecta la innovación y la creatividad (Cooper *et al.*, 2017). En este sentido, otras investigaciones subrayan que el desarrollo gastronómico promueve la originalidad y la renovación en el sector consolidando la alta cocina como un referente en el progreso (De la Lastra *et al.*, 2022).

En una misma línea, Wikhamn (2019) define la innovación como un motor clave para el crecimiento económico y la sostenibilidad de los hoteles. Al implementar nuevas estrategias, los establecimientos hoteleros pueden mejorar sus índices de ocupación, aumentar la rentabilidad gracias a la eficiencia y productividad (Ozturkoglu *et al.*, 2021; Göppinger *et al.*, 2024), fomentando además la fidelización del cliente (Irfan & Hariani, 2022). Factores como la calidad del servicio, la productividad del personal y la reputación del hotel influyen en la preferencia de los clientes al elegir un establecimiento (Tajeddini *et al.*, 2020).

Božić y Milošević (2021) proponen la implementación de una variedad de estrategias para fomentar la innovación en la restauración, incluyendo la introducción de nuevos productos, técnicas de marketing, innovaciones ecológicas y la adopción de equipos y tecnologías de vanguardia (Albors-Garrigos *et al.*, 2013; Sharma *et al.*, 2020; Zrnić *et al.*, 2023). Sin embargo, Kitsios y Grigoroudis (2020) sugieren que la falta de estudios de mercado adecuados y la mala planificación pueden conducir al fracaso de las innovaciones. Para minimizar estos riesgos, los gerentes deben abordar las innovaciones desde diversas perspectivas, considerando tanto el riesgo financiero como la incertidumbre en su implementación (Madrid-Guijarro *et al.*, 2009; Williams *et al.*, 2021).

Barreras en la orientación gastronómica

En este apartado, se identifican los principales factores que influyen negativamente en el desarrollo de la innovación gastronómica, tanto dentro como fuera de la organización. Partiendo de esta base, se realiza una clasificación que distingue entre barreras internas y externas, según involucren a actores propios o externos al hotel. A partir de las definiciones obtenidas de la literatura en la tabla 1 se muestran las principales barreras internas y externas de la innovación de cualquier índole, ya que no han sido estudiadas las barreras de la innovación gastronómica. A partir de esta revisión de la literatura en la tabla 1 se exponen el tipo de barreras aplicadas a la innovación gastronómica.

Tabla 1. Barreras internas y externas

Autores	Definiciones extraídas	Barreras de la innovación gastronómica
<i>Barreras internas</i>		
Hewitt-Dundas (2006); Cecere <i>et al.</i> (2020).	La limitación de recursos económicos que sufren las empresas, especialmente las PYMES.	Dificultad de acceso a las fuentes de financiación para innovar en gastronomía.
Hewitt-Dundas (2006); Madrid-Guijarro <i>et al.</i> (2009); Lee <i>et al.</i> (2019); Rossoni <i>et al.</i> (2024).	Se basa en la limitación de recursos que sufren las empresas, además de la generación de unos costes internos elevados, como los derivados de los recursos humanos cualificados o en los equipos y materiales necesarios para innovar.	Los costes empleados en la innovación son demasiado altos.
Madrid-Guijarro <i>et al.</i> (2009); Thakur & Hale (2013); Cheng & Krumwiede (2012); Indrawati (2020).	La falta de recursos humanos cualificados y comprometidos en la cultura de innovación afecta tanto al personal como a la dirección, evidenciando la necesidad de creatividad, experiencia y motivación para impulsar su desarrollo.	Ausencia de personal cualificado.
Hewitt-Dundas (2006); Madrid-Guijarro <i>et al.</i> (2009); Lee <i>et al.</i> (2019); Rossoni <i>et al.</i> (2024).	Surge a raíz de una carencia de recursos de la empresa y unos costes internos elevados para su implementación.	Los costes de innovación son difíciles de controlar.
Lee <i>et al.</i> (2019); Bocken & Geradts (2020).	Esta barrera está relacionada con el tiempo y los costes que conllevan la implementación de la innovación.	El período de recuperación de la inversión en gastronomía es demasiado largo.
Thakur & Hale (2013); Lee <i>et al.</i> (2019); Bocken & Geradts (2020); Williamsson & Moen (2022).	Esta barrera hace referencia a los riesgos que la innovación comprende, como: la resistencia del personal al cambio, así como a limitaciones de tiempo y costes. Así como los factores de imitación por parte de la competencia en lo concerniente a su infraestructura y oferta.	Un número importante de riesgos percibidos por el hotel.

Autores	Definiciones extraídas	Barreras de la innovación gastronómica
<i>Barreras internas</i>		
Thakur & Hale (2013)	Esta barrera surge a raíz de la falta de capacitación gerencial.	Problemas en mantener a los empleados.
Madrid-Guijarro <i>et al.</i> (2009); Cheng & Krumwiede (2012); Thakur & Hale (2013); Albors-Garrigos (2020).	La falta de habilidades y liderazgo, la resistencia a la tecnología y la falta de cooperación empresarial, sumadas a la escasez de personal cualificado y un compromiso insuficiente con la innovación y la formación, obstaculizan el progreso organizacional.	Ausencia de formación de los empleados para innovar en gastronomía.
Cheng & Krumwiede (2012); Thakur & Hale (2013); Lee <i>et al.</i> (2019); Albors-Garrigos (2020); Alshwayat <i>et al.</i> (2023).	La barrera para la innovación se debe a la falta de capacitación del personal, la resistencia al cambio cultural y la escasa valoración del aporte de la innovación. Esto se agrava por una mala comunicación, excesivas normas internas, prácticas ineficaces de recursos humanos y la falta de compromiso organizacional.	Resistencia de los empleados del departamento de alimentación y bebidas a los cambios.
Cheng & Krumwiede (2012); Thakur & Hale (2013); Lee <i>et al.</i> (2019); Albors-Garrigos (2020); Alshwayat <i>et al.</i> (2023).	De igual forma que ocurre con los empleados, la directiva también limita el desarrollo a la innovación. Una de las causas principales se debe a su falta de capacitación y rigidez cultural al cambio. Su cuestionamiento sobre el valor que la innovación aporta a la empresa y la falta de compromiso para su desarrollo.	Resistencia de los directivos de alimentación y bebidas a los cambios.
Martínez-Azúa & Sama-Berrocal (2022); Williamsson & Moen (2022).	Surge por la competitividad a nivel tanto interno como externo en la empresa, así como la falta de control en factores como la imitación sobre la competencia.	Existe un alto riesgo de que la innovación gastronómica sea imitada por los competidores.
<i>Barreras externas</i>		
Hewitt-Dundas (2006); Madrid-Guijarro <i>et al.</i> (2009); Cheng & Krumwiede (2012); Thakur & Hale (2013); Albors-Garrigos (2020); Indrawati (2020); Guldman & Huulgaard (2020).	La falta de políticas gubernamentales y factores externos afectan negativamente la innovación, evidenciando la necesidad de recursos, apoyo gubernamental y una mayor concienciación política. Además, se enfrentan a problemas regulatorios que obstaculizan su implementación.	Insuficiente apoyo del gobierno para la innovación gastronómica.

Autores	Definiciones extraídas	Barreras de la innovación gastronómica
<i>Barreras externas</i>		
Cheng & Krumwiede (2012); Thakur & Hale (2013); Albors-Garrigos (2020); Rossoni <i>et al.</i> (2024).	La necesidad de recursos e información, la falta de conocimiento y la aplicabilidad de las nuevas tecnologías, se muestran como principales generadores de esta barrera.	Ausencia de información sobre cómo innovar en gastronomía.
Hewitt-Dundas (2006); Madrid-Guijarro <i>et al.</i> (2009); Thakur & Hale (2013); Albors-Garrigos (2020); Guldmann & Huulgaard (2020); Rossoni <i>et al.</i> (2024).	Esta barrera se formula a raíz de la aversión a la competencia global y la a la cooperación entre las empresas.	Falta de socios externos para el apoyo en la innovación gastronómica.
Hewitt-Dundas (2006); Madrid-Guijarro <i>et al.</i> (2009); Thakur & Hale (2013); Albors-Garrigos (2020).	Se establece a partir de la denominada 'incertidumbre económica', conformada por factores que están fuera del control de la empresa, debido a los cambios del mercado y a la turbulencia.	Turbulencia económica.
Cheng & Krumwiede (2012); Thakur & Hale (2013); Guldmann & Huulgaard (2020); Rossoni <i>et al.</i> (2024).	Esta barrera surge de la necesidad de contar con recursos e infraestructuras adecuadas para llevar a cabo el desarrollo en innovación.	Falta de apoyo de infraestructuras y formación específica externa para el desarrollo gastronómico.

Fuente: elaboración propia

- *Las barreras internas*: se refieren a aquellos obstáculos que dificultan la innovación dentro del entorno propio de una empresa, afectando tanto al área de alimentos y bebidas como a la sostenibilidad y competitividad del hotel (Galanakis, 2016). Según De Vasconcelos *et al.* (2020), los principales factores que pueden frenar la innovación interna en el ámbito gastronómico incluyen el liderazgo, la alineación estratégica y la colaboración con los clientes en el proceso innovador. Además, la regulación, las redes de información, la diversidad del capital humano, la gestión de procesos y la disponibilidad de recursos financieros son elementos cruciales que deben ser gestionados adecuadamente para facilitar la innovación. Sarges (2023) por otro lado, enumera las barreras internas que afectan al desarrollo de la innovación en la restauración, que incluyen la cultura organizacional y la

mentalidad del liderazgo, la falta de recursos económicos y el conocimiento de innovación, así como la resistencia al cambio. Estas limitaciones denuestan que los establecimientos hoteleros se enfrentan desafíos importantes que frenan su capacidad para innovar en la industria gastronómica.

Una de las principales dificultades es la disponibilidad limitada de recursos financieros, que repercute directamente en la capacidad de las empresas para innovar, especialmente en gastronomía (Hewitt-Dundas, 2006; Cecere *et al.*, 2020), donde la falta de liquidez para invertir en nuevas tecnologías, equipos o capacitación del personal impide a las empresas competir en un mercado que exige innovación constante. A esto se suma la dificultad para acceder a financiación externa, lo cual restringe aún más la posibilidad de desarrollar propuestas gastronómicas novedosas (Rossoni *et al.*, 2024). La inversión en innovación se percibe como un riesgo elevado para la organización, con un largo periodo de recuperación en caso de implementarse (Lee *et al.*, 2019).

La falta de habilidades y de liderazgo, así como la resistencia al cambio por parte del personal y de la dirección, son otros obstáculos a destacar (Alshwayat *et al.*, 2023). La capacidad de una organización para avanzar se ve limitada por una ausencia de cultura de innovación y capacitación continua, especialmente en el sector gastronómico, donde la falta de programas específicos para los empleados impide la creación de nuevas ideas y la adopción de tendencias emergentes (Thakur & Hale, 2013). Por otra parte, la competencia y la imitación de productos, puede desmotivar a las empresas a realizar innovación. Por lo tanto, es esencial que los hoteles creen estrategias para desarrollar la innovación y estar a la vanguardia, ofreciendo experiencias únicas a sus clientes (Martínez-Azúa & Sama-Berrocal, 2022).

- *Las barreras externas*: son aquellos obstáculos que impiden que las empresas innoven debido a factores externos, como la dependencia de recursos o el conocimiento a partir de fuentes externas que involucran a la oferta, la demanda y el entorno (Becheikh & Bouaddi, 2023). Estas barreras pueden manifestarse a través de restrictivas normativas que limitan la flexibilidad y adaptación de las organizaciones, así como problemas en la colaboración con socios externos. Además, la incidencia de factores económicos y del mercado, así como la competencia intensa, se configuran igualmente como bloqueadores para la implementación de la innovación (Akhmadi & Tsakalerou, 2022).

Con respecto a campo de la restauración, Sarges (2023) define estas barreras como influencias externas que afectan a las empresas turísticas, incluyendo la relación con proveedores, la demanda del mercado y en un contexto más amplio, con elementos macroeconómicos. Esta perspectiva macroeconómica abarca variables como: las fluctuaciones económicas globales,

la estabilidad financiera, las políticas fiscales y monetarias, así como los cambios en el comercio internacional que pueden afectar la capacidad de las empresas para operar e innovar. Estos factores generan un entorno en el que innovar resulta complejo y menos efectivo. En la tabla 1 las barreras para la innovación gastronómica se agrupan en cinco: apoyo insuficiente de la administración pública, problemas regulatorios, falta de recursos e información, aversión a la competencia global y turbulencia económica.

En relación a los obstáculos que surgen a raíz del apoyo insuficiente del gobierno, la innovación en la industria gastronómica se ve limitada por la falta de políticas y recursos adecuados, ya que los emprendedores encuentran barreras que impiden la implementación de nuevas ideas (Indrawati, 2020). Además, la ausencia de un marco regulatorio favorable impide la experimentación y el cambio necesario para evolucionar (Guldmann & Huulgaard, 2020). Un compromiso renovado de la administración podría transformar este panorama, creando un entorno óptimo para la innovación (Cheng & Krumwiede, 2012). Otro obstáculo relevante se refleja en la falta de recursos e información adecuada, junto con la escasa capacitación en tecnologías emergentes. La carencia de información clara y accesible sobre cómo implementar procesos de innovación dificulta la capacidad de las empresas para mantenerse actualizada (Albors-Garrigos, 2020). Asimismo, la falta de cooperación y de alianzas estratégicas entre empresas dificultan el intercambio de conocimientos de los recursos necesarios para fomentar la creatividad y el crecimiento en el sector (Rossoni *et al.*, 2024). Para superar esas dificultades es fundamental promover un ambiente de trabajo en equipo que permita la transformación de la oferta gastronómica y su adecuación a las demandas del mercado.

Intensidad en la orientación gastronómica

La orientación gastronómica es un enfoque estratégico que busca maximizar la utilización de los recursos de una organización, como el conocimiento, la experiencia, las habilidades y las redes de contacto, para lograr objetivos específicos en el ámbito gastronómico (Harms *et al.*, 2021). Por su parte, Werhahn *et al.* (2015), agregan el concepto de '*intensidad*' a la idea de orientación en gastronomía, al señalar que esta capacidad de gestión permite una participación constante y eficiente por parte de todos los miembros de la empresa. La orientación en torno a la gastronomía se basa en que los recursos disponibles, o aquellos que se pueden obtener, son esenciales para formular estrategias eficaces (Sotiriadis, 2015). En el contexto de la industria hotelera, Alonso *et al.* (2020) sugieren que una estrategia basada en la autosuficiencia, o una orientación enfocada en los recursos, puede ser una respuesta factible ante los desafíos que enfrenta el sector.

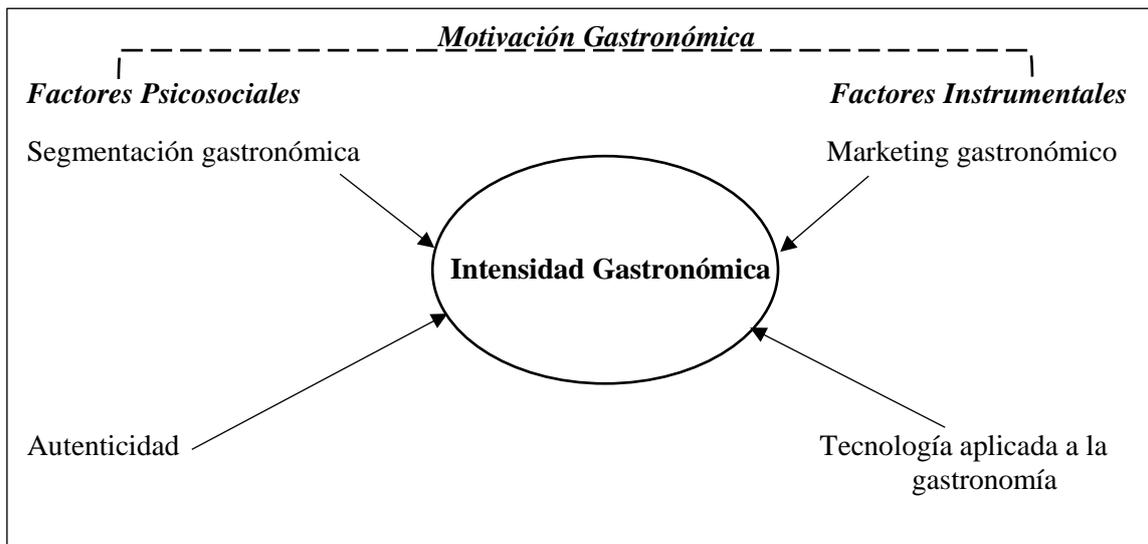
Diversos autores han presentado diferentes puntos de vista sobre el concepto de intensidad gastronómica, sin existir una definición homogeneizada. Esta variabilidad en su definición ha llevado a establecer ciertos aspectos de relevancia, que permiten delimitar su significado, clasificándolo según su utilidad en el estudio del campo.

Por una parte, Kılıçhan *et al.* (2022) señalan que el consumo de alimentos y bebidas se ha convertido en un símbolo de estatus social, una forma de explorar culturas culinarias y un factor importante en la elección de destinos turísticos. La experiencia gastronómica se atribuye no solo a su valor nutricional, sino también a sus aspectos sensoriales y de interés para los viajeros siendo ésta, la gastronómica, la motivación principal para muchos turistas (Da Silva Mota *et al.*, 2022; Tekeli & Bozkurt, 2022). Sin embargo, Ullah *et al.* (2022) señalan que la gastronomía se ha convertido en un factor importante en la elección de viaje, ya que un 15% de los turistas considera la oferta culinaria como una de sus principales motivaciones. Además, Berbel-Pineda *et al.* (2019) sostienen que el interés gastronómico tiene un impacto significativo en la elección del destino y la satisfacción del visitante. La globalización y la adaptación local, junto con el avance tecnológico, han generado un panorama culinario dinámico. La segmentación gastronómica se ha ido desarrollado como resultado de innovaciones aplicadas, como la cocina de fusión o la moderna, que requieren habilidades sofisticadas y una oferta variada (Martín *et al.*, 2020). Además, el interés por la autenticidad en la gastronomía local resalta su papel como un potente generador de identidad cultural y un valor atractivo en la experiencia turística (Zhang *et al.*, 2019; Aybek & Alphan, 2021).

Según las investigaciones previas, la 'intensidad en la orientación gastronómica' se entiende como una experiencia que se origina de la motivación del turista y se compone de cuatro elementos principales: la segmentación gastronómica, la autenticidad, la tecnología y el marketing gastronómico.

Los factores psicosociales, analizados en estudios como los de Orden-Mejía y Moreno-Manzo (2024), se enfocan en comprender el perfil y las preferencias del consumidor, así como sus necesidades y valoraciones respecto a los productos y servicios gastronómicos. Por otro lado, los factores instrumentales, relacionados con el uso de herramientas como el marketing y las tecnologías emergentes, han sido explorados en trabajos de Wondirad y Verheye (2023) y Krasavac *et al.* (2024). Como se muestra en la figura 1, estos factores comprenden los distintos elementos que configuran la orientación gastronómica.

Figura 1. Factores generadores de la intensidad en la orientación gastronómica



Fuente: elaboración propia

Factores de la intensidad en la orientación gastronómica

- La motivación: fundamento para el desarrollo de la orientación gastronómica

En el contexto gastronómico, estudios anteriores han explorado las motivaciones vinculadas al ámbito culinario, que constituyen la base y se interrelacionan con los factores clave que configuran la orientación gastronómica. Estos factores están constituidos por la segmentación, la autenticidad, el marketing y la tecnología. Como se refleja en la tabla 2, diversas investigaciones y clasificaciones realizadas en la literatura respaldan estos cuatro factores que van a constituir la intensidad en la orientación gastronómica.

Los responsables del sector turístico destacan la importancia de comprender las motivaciones de los turistas para realizar una segmentación del mercado efectiva y crear estrategias de marketing personalizadas. Las motivaciones de los turistas han cambiado y ahora se ven influenciadas por elementos como la autenticidad, la flexibilidad en los servicios y la innovación, especialmente a través de la implementación de nuevas tecnologías en la gastronomía (Carvache-Franco *et al.*, 2021; Ullah *et al.*, 2022).

Tabla 2. La motivación y la convergencia de los factores que conforman la orientación gastronómica

Autores:	Clasificación de las motivaciones:	Traducción en factores de la Intensidad Gastronómica:
Almeida & Garrod (2017)	Inmersión cultural	Autenticidad
	Emociones	Autenticidad y marketing
	Experiencias sensoriales	Segmentación y tecnología
	Interacciones sociales	Autenticidad
	Relajación o escape	Segmentación
	Salud	Segmentación y tecnología
Su <i>et al.</i> (2018); Tekeli & Bozkurt (2022)	El deleite por la comida, las interacciones sociales y las experiencias culturales.	Autenticidad.
Daries <i>et al.</i> (2018)	El estatus	Segmentación
	La experiencia en el destino	Autenticidad
	La vivencia gastronómica	Autenticidad
	La fidelización.	Marketing
Autores:	Clasificación de las motivaciones:	Traducción en factores de la Intensidad Gastronómica:
Hashem <i>et al.</i> (2018)	Degustar alimentos locales	Autenticidad
	La sostenibilidad	Segmentación y tecnología
Testa <i>et al.</i> (2019)	Sostenibilidad social y ambiental	Segmentación y tecnología
	La preocupación por la salud,	Segmentación y tecnología
	La experiencia cultural	Autenticidad
	El prestigio	Marketing y segmentación
	El atractivo sensorial	Segmentación, marketing y tecnología
	Las relaciones interpersonales	Autenticidad
Castillo-Canalejo <i>et al.</i> (2020)	La experiencia culinaria y la novedad	Autenticidad, marketing y segmentación
	El hedonismo y el ocio	Segmentación
	La conexión entre la vivencia y el trabajo	Autenticidad y tecnología

Fuente: elaboración propia partiendo de los autores citados en la tabla.

- Segmentación gastronómica

Carvache-Franco *et al.* (2021) establecen que la segmentación de mercados surge como consecuencia de la motivación del consumidor al incidir sobre las elecciones y experiencias del viaje por parte del turista (Da Silva Mota *et al.*, 2022) constituyendo, además, una de las decisiones estratégicas de marketing más relevantes a largo plazo que puede adoptar una organización o destino, hecho que de igual modo se produce en lo relativo al sector gastronómico (Kim *et al.*, 2016). Además, se considera una herramienta valiosa para obtener una comprensión profunda de mercados específicos, tal como señalan Ramires *et al.* (2018).

La creciente competencia en el sector de la restauración requiere políticas de segmentación adaptadas a una clientela diversificada, llevando a la creación de esta herramienta, que resulta esencial para comprender mercados específicos (Yang & Mattila, 2017). La variedad en la oferta gastronómica se convierte en un atractivo eficaz para los turistas (Ottenbacher & Harrington, 2013; Dimitrovski & Crespi-Vallbona, 2016). Clasificar a los turistas según sus preferencias gastronómicas permite una gestión más efectiva de los recursos y el diseño de productos y servicios atractivos (Lee *et al.*, 2018).

- Autenticidad

La autenticidad se concreta como un componente clave que enriquece la experiencia turística (Zhang *et al.*, 2019; Tiberghien *et al.*, 2020). La investigación turística ha señalado que la autenticidad, vinculada a la tradición y genuinidad, constituye una motivación esencial para ciertos viajeros (Carvache-Franco *et al.*, 2020).

Mientras que hay turistas que viajan con un enfoque activo en la búsqueda de autenticidad, otros la descubren de manera casual en el destino (Aybek & Alphan, 2021). Se elige la gastronomía local como el elemento auténtico, dado su vínculo genuino con la cultura (Bogataj, 2019) y su importancia en el turismo como un producto de atracción (Björk & Kauppinen-Räsänen, 2019). Sin embargo, Antón *et al.* (2019) y Soto *et al.* (2021) establecen que la proliferación y la variedad de alimentos en un mercado globalizado, junto con la presencia de restaurantes de comida internacional en diversas partes del mundo, complica la conversión de productos locales genuinos y auténticos en una vivencia culinaria inolvidable.

- Marketing gastronómico

El marketing gastronómico puede definirse como un conjunto de estrategias orientadas a la promoción y comercialización de alimentos y experiencias culinarias, incidiendo en su valor cultural, histórico y su capacidad para crear conexiones con los consumidores. Según Ferdinand *et al.* (2022), este ámbito ha evolucionado al integrar la preparación y presentación

de los alimentos como elementos clave, sumando valor en el mercado al tomar en cuenta los aspectos culinarios, auténticos y éticos en el proceso productivo (Hiong *et al.*, 2020). Contempla, además, la percepción del cliente con respecto a la experiencia gastronómica, ya que la misma es capaz de generar un impacto en la memoria del turista, e incluso, en la imagen del destino visitado (Lai *et al.*, 2020). Esta experiencia se configura por una serie de factores determinados en torno a la cultura, la región geográfica y la historia culinaria del lugar (Mun *et al.*, 2022).

Su diferenciación con respecto a la segmentación gastronómica viene dada, porque mientras que la segmentación dirige la oferta a satisfacer necesidades específicas de distintos grupos de consumidores (viajeros internacionales, deportistas, amantes del lujo, entre otros), abarcando además la personalización y la diferenciación de servicios. El marketing gastronómico se enfoca en cómo la gastronomía refuerza la identidad de marca, promueve el destino y genera experiencias memorables que influyen en la percepción del cliente, generando así una estrategia integral de comunicación y posicionamiento.

El logro de una imagen culinaria positiva viene dado mediante ciertos atributos como la oferta de alimentos tradicionales y la calidad de los ingredientes (Chi *et al.*, 2013). En la actualidad, el turismo gastronómico se ha convertido en uno de los sectores más dinámicos del turismo global, integrándose de manera efectiva en las estrategias de marketing de diversos destinos (Nesterchuk *et al.*, 2021).

- Tecnología aplicada a la gastronomía

Las políticas científicas actuales respaldan nuevas prácticas gastronómicas como la cocina molecular y experimental, por medio del avance de la ciencia y la tecnología (Galarraga *et al.*, 2024). Esto ha dado lugar a la consolidación de un nuevo paradigma de práctica culinaria científico-industrial (Aguilera, 2018) dentro del ámbito gastronómico, que se manifiesta respondiendo no sólo a las tendencias culinarias emergentes, sino que también se adapta a las innovaciones tecnológicas y científicas que marcan la nueva era de la gastronomía presentando las siguientes características:

- La cooperación entre chefs y científicos, formando grupos multidisciplinarios en restaurantes y centros de investigación (Correa & Martínez de Albéniz, 2018).
- El incremento de la intervención de tecnologías industriales y digitales en la gastronomía.

Este aspecto se traduce en el uso de una extensa variedad de instrumentos digitales especializados, que se utilizan tanto en la producción de los diversos procesos del negocio gastronómico, como en la fabricación y preparación de sus productos (Çöl *et al.*, 2023; Kandampully *et al.*, 2023; Milton, 2024). Se incluyen ejemplos como el equipamiento tecnológico necesario para poder habilitar los *streetfood*, o la virtualización de ciertos servicios gastronómicos.

- El diseño de proyectos de innovación gastronómica e investigación, como técnica avanzada de gestión (Harrington & Ottenbacher, 2013), donde no solo se genera investigación y experimentación, sino también llevan a cabo acciones de difusión, comunicación, influencia y promoción de la innovación culinaria en las organizaciones (Vargas-Sánchez & López-Guzmán, 2022; Zrnić *et al.*, 2023).

Metodología

Ámbito de investigación y muestra

La provincia de Santa Cruz de Tenerife fue seleccionada para este estudio debido a su importancia en el contexto del turismo nacional e internacional, tal como señala el Estudio de Impacto Económico del Turismo de Canarias (2021), Turismo de Canarias y Exceltur. El trabajo se centró en el sector hotelero, dado que esta región destaca por su competitividad y contribución a la economía local (Baute *et al.*, 2022), siendo la región de la UE con más pernoctaciones en 2019 (96,1 millones de pernoctaciones) (Eurostat, 2021). La muestra se limitó a hoteles de 3 a 5 estrellas que ofrecieran un servicio variado de alimentación y bebidas, según datos extraídos de la Asociación Hotelera y Extrahotelera de Santa Cruz de Tenerife (ASHOTEL), tomando como referente en cuanto a la metodología empleada con respecto a la selección aplicada para este estudio a Uygur *et al.* (2019).

Tras revisar estudios académicos sobre estudios teóricos y empíricos que guardaban relación con la temática a abordar, se diseñó un cuestionario sobre orientación gastronómica, adaptado posteriormente a un formato en línea debido a la pandemia de COVID-19. Antes de su distribución, se realizó un pre-test con directores de tres hoteles de distintas categorías, y tras implementar las observaciones sugeridas, el cuestionario fue validado y procedió al envío del mismo.

Datos de los encuestados

De los 190 hoteles existentes, se obtuvo respuesta de 131 hoteles, distribuyéndose la muestra como sigue: 22 de 5 estrellas, 86 de 4 estrellas y 23 de 3 estrellas. Esto significa que se obtuvo una tasa real de respuesta del 68,94%, con un error muestral del 4,8%. A la vista de los

resultados obtenidos en la tasa de respuesta, se obtuvo una representatividad alta. La distribución de esta cifra es la siguiente: de los 131 hoteles encuestados, los de 4 estrellas son los que mayor número de respuestas han proporcionado, representando el 65,65%, seguida por los hoteles de 3 estrellas, con un 17,56% y los hoteles de 5 estrellas, con un 16,79%.

Medida de las variables

Este estudio tiene como objeto analizar las barreras que afectan la innovación gastronómica en el departamento de alimentación y bebidas de un hotel, distinguiendo entre barreras internas y externas. Las barreras internas incluyen el acceso limitado a financiación y los altos costes de innovación en gastronomía, junto con la falta de personal cualificado y el desafío de controlar esos costes, complican la innovación en hoteles. Además, el prolongado período de recuperación de la inversión, los riesgos percibidos y la resistencia al cambio por parte de empleados y directivos añaden más obstáculos, así como la posibilidad de que las innovaciones sean rápidamente imitadas por la competencia incrementa la incertidumbre en el sector. Por otro lado, las barreras externas abarcan factores como el escaso apoyo gubernamental y la falta de información sobre métodos innovadores, además de la carencia de socios externos que faciliten este proceso. A esto se suman la turbulencia económica y la insuficiencia de infraestructuras y formación específica, que impiden el desarrollo adecuado del sector gastronómico.

Además, el análisis valora el grado de intensidad gastronómica que los hoteles presentan, lo que implica la generación de una experiencia gastronómica única, ofreciendo vinos y productos locales, menús temáticos y la oportunidad de degustar platos tradicionales y exóticos. También, la participación en eventos y ferias gastronómicas, así como la generación de opciones como los *street food*, pastelería *delux*, *superfoods* o la *neorusticidad*, en los servicios de restauración. Además, mediante la promoción de la gastronomía de la isla y la virtualización de los servicios, adaptando la oferta tanto a la gastronomía nacional como internacional se busca satisfacer las diversas preferencias de los clientes.

En la medición de las barreras en la innovación gastronómica, se usó una escala de 16 ítems. 11 de ellos miden las barreras internas, 5 ítems las barreras externas, tomadas principalmente de los trabajos de Madrid-Guijarro *et al.* (2009) y Thakur y Hale (2013), adaptadas específicamente para el ámbito gastronómico. Donde se definen como los paralizadores que inciden negativamente en el desarrollo de la innovación, tanto a nivel interno como externo a la organización.

Con respecto a la intensidad gastronómica, se generaron un total de 19 ítems, a raíz de los estudios teóricos en esta materia (Ottenbacher & Harrington, 2013; Björk & Kauppinen-Räsänen, 2016; Dimitrovski & Crespi-Vallbona, 2016; Reis *et al.*, 2016; Milićević & Đorđević, 2018; Carvache-Franco *et al.*, 2021; Fountain, 2022; Ferdinand *et al.*, 2022; Božić & Mašić, 2022; Çöl *et al.*, 2023 y Galarraga *et al.*, 2024). Partiendo de estos autores, se puede extraer el concepto de la intensidad gastronómica, como un potenciador para la innovación en el área de alimentación y bebidas de los hoteles, a través del aglutinamiento que surge a raíz de la motivación gastronómica y que da lugar a cuatro factores que la concretan: la segmentación gastronómica (7 ítems), la autenticidad (7 ítems), el marketing gastronómico (3 ítems) y la tecnología aplicada a la gastronomía (2 ítems). Por lo que a priori y tras la subclasificación realizada en el marco teórico, se ha estimado mayor relevancia en el análisis realizado, en cuanto a los factores psicosociales que configuran la intensidad gastronómica con un total de 14 ítems (la segmentación gastronómica y la autenticidad), frente a 5 correspondientes a los factores instrumentales (marketing gastronómico y tecnología aplicada a la gastronomía). Cada uno de los ítems fueron medidos en una escala tipo Likert de 1 a 7, donde el 1 expresa bajo grado de desacuerdo y el 7 alto grado de acuerdo con la afirmación.

Análisis y Resultados

Barreras internas y externas a la innovación gastronómica

En la tabla 3 se muestran un total de 11 afirmaciones, utilizadas en la medición de las barreras internas percibidas por los encuestados, con relación a las barreras de la innovación gastronómica del hotel. De los resultados obtenidos, se establece que los más representativos se generan a partir de la media de la escala de Likert utilizada, es decir, 3.5. Se observa que 8 de las 11 barreras identificadas, superan esta media, por lo que son consideradas claros componentes negativos, que inciden en la innovación gastronómica, como: la ausencia de personal cualificado (media = 4.35), la dificultad para controlar los costes derivados de la innovación (media = 3.99), la ausencia de formación de los empleados para innovar en gastronomía (media = 3.90) y el importante número de riesgos que son percibidos por el hotel (media = 3.86).

En cambio, las barreras internas menos percibidas son aquellas que quedan por debajo de la media establecida (3.5). En concreto, la resistencia de los directivos de alimentación y bebidas a los cambios (media = 3.31) y la dificultad de acceso a las fuentes de financiación para innovar en gastronomía (media = 3.34) son las que tienen una puntuación inferior. Esto permite comprobar que los principales obstáculos para innovar en gastronomía son los que proceden del personal del hotel, pero no tanto por parte de su directiva, y de los costes que

representa su desarrollo, pero sin tanto inconveniente a la hora de conseguir recursos externos para su implementación.

Tabla 3. Barreras para la innovación gastronómica en el área de alimentación y bebidas

BARRERAS INTERNAS A LA INNOVACIÓN GASTRONÓMICA EN EL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE MI HOTEL	Tendencia central		
	Media	Mediana	Moda
Dificultad de acceso a las fuentes de financiación para innovar en gastronomía	3.34	3.00	3.00
Los costes empleados en la innovación son demasiado altos	3.86	4.00	3.00
Ausencia de personal cualificado	4.35	4.00	3.00
Los costes de innovación son difíciles de controlar	3.99	4.00	5.00
El período de recuperación de la inversión en gastronomía es demasiado largo	3.53	3.00	3.00
Un número importante de riesgos percibidos por el hotel	3.86	4.00	3.00
Problemas en mantener a los empleados	3.82	4.00	4.00
Ausencia de formación de los empleados para innovar en gastronomía	3.90	4.00	3.00
Resistencia de los empleados del departamento de alimentación y bebidas a los cambios	3.85	4.00	3.00
Resistencia de los directivos de alimentación y bebidas a los cambios	3.31	3.00	3.00
Existe un alto riesgo de que la innovación gastronómica sea imitada por los competidores	3.44	3.00	3.00
BARRERAS EXTERNAS A LA INNOVACIÓN GASTRONÓMICA EN EL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE MI HOTEL	Media	Mediana	Moda
Insuficiente apoyo del gobierno para la innovación gastronómica	3.97	4.00	3.00
Ausencia de información sobre cómo innovar en gastronomía	4.41	5.00	5.00
Falta de socios externos para el apoyo en la innovación gastronómica	4.08	4.00	5.00
Turbulencia económica	4.24	5.00	5.00
Falta de apoyo de infraestructuras y formación específica externa para el desarrollo gastronómico	4.30	5.00	5.00

En la tabla 3, se exponen un total de 5 afirmaciones referidas a las barreras externas para la innovación gastronómica de los hoteles. Los resultados generados se vuelven a fijar a partir del 3.5 en la escala anteriormente indicada, y se puede observar que el 100% de los resultados de las medias obtenidas superan este valor. Por tanto, se puede establecer que todos ellos indican en frenar el desarrollo e implementación de la innovación gastronómica.

Los que muestran mayor incidencia, son: la ausencia de información sobre cómo innovar en gastronomía (media = 4.41), la falta de apoyo de infraestructuras y formación específica externa para el desarrollo gastronómico (media = 4.30) y la turbulencia económica (media = 4.24). Siendo ligeramente menor percibida la barrera externa a la innovación referida al apoyo insuficiente del gobierno para la innovación gastronómica (media = 3.97), aunque esta puntuación es considerada alta.

La intensidad gastronómica

Con relación a la intensidad gastronómica, en la tabla 4 se exponen un total de 19 afirmaciones, con el objeto de lograr la medición de la intensidad gastronómica percibida por los encuestados. También, tomando en consideración la clasificación previa a nivel teórico realizada, se muestran en la tabla la categorización de las variables en cuatro grandes grupos vinculados a la orientación gastronómica: segmentación gastronómica (SG), autenticidad (A), marketing gastronómico (MG) y tecnología aplicada a la gastronomía (TAG).

Tabla 4. La intensidad en la innovación gastronómica

LA INTENSIDAD GASTRONÓMICA EN LOS HOTELES		Tendencia central		
		Media	Mediana	Moda
A	Pretendemos que nuestros clientes tengan una experiencia gastronómica	5.30	5.00	5.00
A	Los clientes disponen de vinos y productos locales en nuestros establecimientos	5.26	5.00	5.00
A	Ofrecemos a nuestros clientes la posibilidad de probar para saborear nuestros platos tradicionales y locales	5.21	5.00	5.00
A	Ofrecemos a nuestros clientes menús temáticos	5.51	6.00	7.00
A	El hotel participa en eventos y/o ferias gastronómicas	3.56	3.00	3.00
A	El departamento de A&B del hotel ofrece cocina exótica	3.76	4.00	3.00
A	Se implementa la neorusticidad (cocina tradicional reconvertida en formatos originales) en alguno de los servicios de restauración del hotel	4.08	4.00	5.00
A	Media Total Autenticidad	4.66		
MG	Tratamos de promocionar nuestra marca a través de la gastronomía	5.31	5.00	5.00
MG	El hotel promociona la gastronomía de la isla	4.85	5.00	5.00
MG	Nuestros clientes eligen en parte al hotel por la gastronomía que ofrecemos	4.64	5.00	5.00
MG	Media Total Marketing Gastronómico	4.93		
TAG	El hotel habilita en alguna ocasión o de forma permanente streetfood (alimentos preparados en lugares públicos, o a pie de calle)	2.44	2.00	1.00
TAG	El departamento de A&B del hotel cuenta con la virtualización de los servicios de restauración para sus clientes	3.86	4.00	3.00
TAG	Media Total Tecnología	3.15		
SG	Ofrecemos a los clientes una gastronomía nacional e internacional adaptada a cada segmento de clientes que acude al hotel	3.21	5.00	5.00
SG	El hotel ofrece una gastronomía de carácter nacional	5.42	6.00	6.00
SG	El hotel ofrece una gastronomía internacional	5.27	5.00	5.00
SG	El hotel apoya una gastronomía deportiva	4.38	5.00	5.00

LA INTENSIDAD GASTRONÓMICA EN LOS HOTELES		Media	Mediana	Moda
SG	El hotel tiene un menú estándar típico sin caracterizarse por apoyar a ningún tipo de gastronomía	2.95	3.00	3.00
SG	El hotel cuenta con pastelería deluxe	3.12	2.00	1.00
SG	El departamento de A&B del hotel, ofrece algún servicio que incluye el uso o especialización en superfoods (aquellos alimentos ricos en vitaminas, fitonutrientes y antioxidantes de forma natural)	3.74	4.00	3.00
SG	Media Total Segmentación Gastronómica	4.01		

Nota: A = Autenticidad; TAG = Tecnología aplicada a la gastronomía; MG = Marketing gastronómico; SG = Segmentación gastronómica.

De los resultados obtenidos, se establece una relevancia en aquellas afirmaciones que superan la media de la escala de Likert utilizada, 3.5. Se observa, que 15 de las 19 variables de intensidad gastronómica identificadas son consideradas facilitadoras de la intensidad gastronómica, destacando las siguientes: el ofrecimiento a los clientes de menús temáticos (media = 5.51), la oferta por parte del hotel de una gastronomía de carácter nacional (media = 5.42), la promoción de la marca a través de la gastronomía (media = 5.31) y la intención de que los clientes tengan una experiencia gastronómica (media = 5.30).

En cambio, las variables menos percibidas son aquellas relativas a: la habilitación por parte del hotel en alguna ocasión o de forma permanente de *streetfood* (alimentos preparados en lugares públicos, o a pie de calle) (media = 2.44), el hotel tiene un menú estándar típico sin caracterizarse por apoyar a ningún tipo de gastronomía (media = 2.95), o si el hotel cuenta con pastelería *deluxe* (media = 3.12). Esto permite establecer las claves de lo que limita la intensidad gastronómica para los hoteleros, siendo aquellas acciones que suponen generar una oferta fuera del establecimiento, o una especialización en la misma demasiado segmentada, que además requiere el uso en alguno de los casos de la tecnología para su producción, poco relevantes.

Con respecto a la categorización previamente indicada, encontramos: 7 variables correspondientes a la autenticidad, 7 relativas a la segmentación gastronómica, 3 al marketing gastronómico y 2 correspondientes al uso de tecnología aplicada a la gastronomía. Los resultados muestran que las afirmaciones correspondientes a la autenticidad concretamente la tematización de los menús (media = 5.51) y el gusto del consumidor por la experiencia

gastronómica (media = 5.30), revelan la importancia que los hoteles conceden a estos componentes de la intensidad gastronómica. En parte, también originado por los gustos e intereses percibidos por parte de los consumidores.

Por otra parte, en el factor de la segmentación se destaca que el valor que el hotelero atribuye a la gastronomía nacional (media = 5.42). En este punto, se vuelve a denotar las inclinaciones de los clientes y al mismo tiempo, su implementación por parte de los hoteleros en el área de alimentación y bebidas.

En último lugar, se contemplan las variables concernientes al de marketing gastronómico. En este apartado, destacan las acciones por parte de los hoteleros, de promocionar su marca a través de la gastronomía (media = 5.31). A la luz de los resultados extraídos, se deduce, que gran parte de los hoteleros participan en los planes estratégicos gastronómicos e incluso, en acciones de marketing específicas, impulsadas por los organismos con competencias en esta materia, obteniendo además buenos resultados. En caso contrario, no habría obtenido esta relevancia en la puntuación resultante.

Por tanto, en relación a los cuatro factores que conforman la intensidad en la innovación gastronómica, resulta la de mayor relevancia la de la autenticidad, dado que no sólo presenta 7 ítems del total de la muestra, sino que además todos ellos con medias superiores a la escala de Likert de 3.5.

El marketing gastronómico y la autenticidad son las que tienen una mayor puntuación media en general y la segmentación gastronómica y la tecnología son los factores que menos están presentes en los hoteles. Si comparamos las puntuaciones obtenidas de las barreras en la innovación gastronómica con la intensidad gastronómica, se observa que las barreras en la innovación tienen unas puntuaciones menores que las de la intensidad gastronómica.

Conclusiones

El propósito de este trabajo es realizar un análisis detallado de los obstáculos, tanto internos como externos, que impiden la innovación en los departamentos de alimentos y bebidas de los hoteles de Santa Cruz de Tenerife. El objetivo del estudio es identificar los desafíos específicos que enfrentan estos departamentos y cómo afectan el desarrollo de nuevas ideas culinarias. Además, se examinan los factores que facilitan el desarrollo de la intensidad en la innovación dentro del sector hotelero gastronómico, con el fin de comprender mejor la gastronomía hotelera.

En cuanto a las barreras internas, se observa que muchos hoteles se enfrentan a impedimentos que limitan su capacidad para innovar en el área gastronómica. La falta de personal calificado

es un factor crucial que destaca la importancia de la capacitación del equipo. Asimismo, los establecimientos suelen ser cautelosos ante el riesgo de que la inversión no genere los retornos esperados, por lo que la gestión de los costes asociados con la innovación es una preocupación constante, lo que inhibe la creatividad. Estos desafíos han sido confirmados en estudios previos, como los de Hewitt-Dundas (2006), Madrid-Guijarro *et al.* (2009), Lee *et al.* (2019), Albors-Garrigos (2020), Bocken y Geradts (2020), Indrawati (2020), Williamsson y Moen (2022); Rossoni *et al.* (2024), entre otros, que destacan la influencia de la falta de capacitación y el temor a los riesgos financieros.

De igual modo, los hoteles se enfrentan a barreras externas como la falta de conocimiento sobre las tendencias y prácticas innovadoras en la gastronomía, así como la falta de infraestructura y apoyo institucional necesarios para llevar a cabo estas innovaciones. Además, hay una formación limitada del personal en gestión de servicios gastronómicos, hecho que dificulta su adaptación a las demandas del mercado. Factores como la incertidumbre económica también influyen, reduciendo la capacidad de los hoteles para invertir en nuevas iniciativas, tal como señalan estudios como los de Madrid-Guijarro *et al.* (2009), Cheng y Krumwiede (2012), Thakur y Hale (2013), Albors-Garrigos (2020), Guldmann y Huulgaard (2020) y Rossoni *et al.* (2024), quienes abordan con mayor profundidad los desafíos que enfrenta el sector para promover la innovación en un entorno tan variable.

Se observa cierta relación entre las barreras internas y externas resultantes del análisis estadístico realizado, así como en lo relativo a algunas de las barreras más relevantes ya citadas, como las referidas a la formación o las de índole económica. No obstante, se contempla un ligero aumento de la problemática que supone la innovación con respecto a las barreras externas frente a las internas, elevándose casi un punto con respecto a estas últimas. Esto hace suponer, que la falta de soporte en la formación, el conocimiento, la incidencia económica o el apoyo institucional, pueden repercutir negativamente en la innovación interna del hotel.

Los elementos identificados en el contexto de la intensidad gastronómica se presentan como factores cruciales en el proceso de innovación: la segmentación del mercado gastronómico, la autenticidad de la oferta culinaria, el marketing gastronómico y el uso de tecnología en la gastronomía. Su relevancia se manifiesta en la forma en que contribuyen a la creación de experiencias únicas y diferenciadoras para los turistas, lo que a su vez impulsa la competitividad del sector (Lin *et al.*, 2022). Además, las medidas resultantes revelan que el

ámbito de la intensidad gastronómica destaca con mayor significancia al compararlo con las barreras previamente analizadas.

Estos componentes de la intensidad gastronómica resultan esenciales para brindar experiencias únicas y diferenciadoras, lo que mejora la competitividad en el sector (Ottenbacher & Harrington, 2013; Milićević & Đorđević, 2018; Björk & Kauppinen-Räisänen, 2019; Carvache-Franco *et al.*, 2021; Fountain 2022; Ferdinand *et al.*, 2022; Božić & Mašić, 2022; Çöl *et al.*, 2023; Galarraga *et al.*, 2024).

A raíz de los resultados obtenidos, la autenticidad y el marketing en gastronomía tienen un mayor impacto en la innovación al compararlos con otros factores, como la segmentación y la tecnología. Los hoteleros tienden a valorar la tematización de los menús y la creación de experiencias gastronómicas auténticas, así como la promoción de la marca a través de la gastronomía nacional. Sin embargo, temen que los costes superen a la demanda existente y se resisten a ampliar la oferta fuera del hotel o segmentarla demasiado. Esto demuestra una resistencia a tomar riesgos financieros, lo que podría obstaculizar las oportunidades de innovación en el sector hotelero y gastronómico.

Implicaciones académicas y prácticas

Este estudio tiene como propósito identificar las principales barreras a la innovación en el ámbito gastronómico de los hoteles, proporcionando un conocimiento valioso para el área de alimentos y bebidas, que tradicionalmente apenas ha sido considerado en la gestión hotelera (Mun *et al.*, 2022). Entre las barreras detectadas destacan el alto riesgo económico, los costes de innovación, la falta de infraestructuras y la carencia de personal capacitado, lo cual coincide con estudios previos (Martínez-Azúa & Sama-Berrocal, 2022). Sin embargo, la barrera más significativa es la falta de información sobre cómo innovar en gastronomía, lo que también ha sido señalado por Stornelli *et al.* (2021) como un problema de relevancia en el desarrollo en este sector.

El concepto de intensidad gastronómica surge en este estudio como un nuevo campo de análisis para el sector hotelero. Se establecen cuatro categorías clave para entender y aplicar la innovación gastronómica: autenticidad, segmentación del mercado, marketing gastronómico y tecnología aplicada a la gastronomía. Estos elementos proporcionan un marco de aprendizaje que ayuda a mejorar las prácticas innovadoras en gastronomía dentro de la industria hotelera, ofreciendo una guía clara para impulsar este tipo de innovaciones y optimizar el rendimiento del departamento de alimentos y bebidas.

De las cuatro categorías, el marketing y la autenticidad destacan como los factores con más relevancia en cuanto a la implementación de innovaciones gastronómicas, lo que se alinea con investigaciones realizadas por Antón *et al.* (2019), que resaltan el valor percibido por los turistas al experimentar autenticidad y contrastes culturales. Este factor incrementa la probabilidad de que los visitantes recomienden la experiencia o repitan en el destino, reforzando la importancia de la autenticidad para mejorar la oferta gastronómica hotelera y la relación con los turistas (Sarantakou *et al.*, 2024). Además, la relevancia del marketing gastronómico logra proporcionar un valor agregado sobre el producto gastronómico (Ferdinand *et al.*, 2022), que puede contribuir positivamente en la experiencia culinaria tanto del establecimiento como en el destino. Por tanto, se produce un equilibrio entre los factores psicosociales e instrumentales detallados en este trabajo.

Desde una perspectiva práctica, el estudio sugiere que los hoteles deben fomentar la formación continua y la búsqueda de información para superar las barreras a la innovación. Además, promover la autenticidad y la tematización de los menús, junto con la implementación de las herramientas adecuadas del marketing, hechos que podrían repercutir en una mejora de la rentabilidad. Por otro lado, evitar la expansión de actividades fuera del hotel o la excesiva especialización podría limitar oportunidades de negocio, por lo que se invita a evaluar la viabilidad económica de nuevas iniciativas para maximizar el potencial de innovación en el sector gastronómico hotelero. Para ello, con el objeto de mitigar los riesgos se podrían realizar innovaciones a pequeña escala, así como adoptar las tecnologías de cocina modernas, diseños creativos e incentivar al personal a probar nuevas ideas con el fin de mejorar la gastronomía hotelera.

Limitaciones y futuras investigaciones

El estudio realizado no está exento de limitaciones a tomar en cuenta para futuras investigaciones. En primer lugar, es posible ampliar la muestra de estudio contando no sólo con los oferentes hoteleros, sino contemplando, además, la percepción de los clientes, así como la realización de un análisis adaptado a un marco geográfico mayor, como el nacional e internacional.

En segundo lugar, el contexto de las barreras detectadas tanto internas como externas pueden haber sufrido modificaciones desde el punto de vista de la realidad del sector y de los encuestados. Lo mismo ocurre con la intensidad gastronómica, dado el auge del desarrollo tecnológico en el campo de la gastronomía en los últimos años, las nuevas herramientas del marketing, la generación de novedosas políticas de la administración pública para el impulso

de la gastronomía, los cambios en las motivaciones del turismo, así como los nuevos nichos de mercado gastronómico que están en constante evolución.

En relación con la recopilación de datos, es posible que se hayan omitido ciertas variables que, aunque no se hayan considerado en este estudio, podrían influir positiva o negativamente en la innovación gastronómica en el área analizada. Además, existe la posibilidad de que las respuestas proporcionadas por los encuestados en los hoteles no reflejen decisiones directamente adoptadas por ellos. Esto podría deberse a que algunas políticas o estrategias en el área de alimentos y bebidas son establecidas de manera centralizada por las corporaciones hoteleras, aplicándose uniformemente a todos sus establecimientos. En estos casos, las decisiones podrían no adaptarse completamente al contexto específico del destino, al estar basadas en una perspectiva global. Por el contrario, cuando los hoteles son gestionados por directivos independientes, pueden ser más conscientes de la realidad del entorno geográfico en el que operan, por lo que las respuestas tienden a estar más alineadas con las particularidades y necesidades locales. Por lo que es necesario estudios futuros que recojan la nacionalidad de los directivos y el tipo de cadena nacional o internacional.

Bibliografía

- Aguilera, J. M. (2018). Relating food engineering to cooking and gastronomy. *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*, 17(4), 1021–1039.
- Akhmadi, S., & Tsakalerou, M. (2022). Removing the Barriers to Innovation: Firm Size Matters!. *IEEE Technology and Engineering Management Conference (TEMSCON EUROPE)*, Izmir, Turkey, 26-31.
- Albors-Garrigos, J. (2020). Barriers and enablers for innovation in the retail sector: Co-innovating with the customer. A case study in grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102077.
- Almeida, A., & Garrod, B. (2017). Experiences with local food in a mature tourist destination: The importance of consumers' motivations. *Journal of Gastronomy and Tourism*, 2(3), 173–187.
- Alonso, A. D., Kok, S. K., Bressan, A., O'Shea, M., Sakellarios, N., Koresis, A., & Santoni, L. J. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International journal of hospitality management*, 91, 102654.

- Alshwayat, D., Elrehail, H., Shehadeh, E., Alsalhi, N., Shamout, M. D., & Rehman, S. U. (2023). An exploratory examination of the barriers to innovation and change as perceived by senior management. *International Journal of Innovation Studies*, 7(2), 159-170.
- Antón, C., Camarero, C., Laguna, M., & Buhalis, D. (2019). Impacts of authenticity, degree of adaptation and cultural contrast on travellers' memorable gastronomy experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(7), 743-764.
- Aybek, G., & Alphan, E. (2021). Authenticity Paradox: an Examination on Local Gastronomy. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*, 11, 1-12.
- Baruah, G. D., & Jain, V. (2023). Gastronomy and tourism: a psychological analysis of the role of gastronomy in tourism. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 6(10s (2)), 996-1001.
- Batat, W., Peter, P.C., Moscato, E.M., Castro, I.A., Chan, S., Chugani, S. and Muldrow, A. (2019). The experiential pleasure of food: a savoring journey to food well-being. *Journal of Business Research*, 100, 392-399.
- Baute Díaz, N., Simancas Cruz, M. R., Padrón Fumero, N., Herrera Priano, F. Á., Rodríguez González, P., Gutiérrez Taño, D., ... & León González, C. (2022). *Tourism Observatory of the Canary Islands. Canary Islands Tourism Sustainability. Progress Report 2022.*
- Becheikh, N., & Bouaddi, M. (2023). Macro barriers to business and innovation in developing economies: evidence from Egyptian, Moroccan, and Tunisian SMEs. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 44(2), 151-171.
- Berbel-Pineda, J. M., Palacios-Florencio, B., Ramírez-Hurtado, J. M., & Santos-Roldán, L. (2019). Gastronomic experience as a factor of motivation in the tourist movements. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 18, 100171.
- Björk, P., & Kauppinen-Räsänen, H. (2019). Destination foodscape: A stage for travelers' food experience. *Tourism Management*, 71, 466-475.
- Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long range planning*, 53(4), 101950.
- Bogataj, J. (2019). Gastronomic tourism: An opportunity to discover the diversity of local and regional cultures. In *The Routledge handbook of gastronomic tourism*, Routledge, 55-61.
- Božić, A., & Milošević, S. (2021). Contemporary trends in the restaurant industry and gastronomy. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(5), 905-907.
- Cabral, B. P., de Sousa, F. L., & Canêdo-Pinheiro, M. (2020). Assessing the impacts of innovation barriers: a qualitative analysis of Brazil's natural resources industry. *Resources Policy*, 68, 101736.

Carpio, N. M., Napod, W., & Do, H. W. (2021). Gastronomy as a factor of tourists' overall experience: a study of Jeonju, South Korea. *International Hospitality Review*, 35(1), 70-89.

Carral, E. V., Del Río, M., & López, Z. (2020). Gastronomy and tourism: socioeconomic and territorial implications in santiago de compostela-galiza (NW Spain). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 6173.

Carvache-Franco, M., Carvache-Franco, O., Orden-Mejía, M., Zambrano-Conforme, D., & Carvache-Franco, W. (2021). Segmentation based on gastronomic motivations in a coastal destination. *Anatolia*, 32(3), 404-418.

Castillo-Canalejo, A. M., Sánchez-Cañizares, S. M., Santos-Roldán, L., & Muñoz-Fernández, G. A. (2020). Food markets: A motivation-based segmentation of tourists. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2312.

Cecere, G., Corrocher, N., & Mancusi, M. L. (2020). Financial constraints and public funding of eco-innovation: Empirical evidence from European SMEs. *Small Business Economics*, 54(1), 285-302.

Cheng, C. C., & Krumwiede, D. (2012). The role of service innovation in the market orientation: new service performance linkage. *Technovation*, 32(7-8), 487-497.

Chi, C. G. Q., Chua, B. L., Othman, M., & Karim, S. A. (2013). Investigating the structural relationships between food image, food satisfaction, culinary quality, and behavioral intentions: The case of Malaysia. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 14(2), 99-120.

Çöl, B. G., İmre, M., & Yıkımsı, S. (2023). Virtual reality and augmented reality technologies in gastronomy: A review. *Efood*, 4(3), e84.

Cooper, J., Giousmpasoglou, C., & Marinakou, E. (2017). Occupational identity and culture: the case of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1362-1379.

Correa, S., & Martinez de Albeniz, I. (2018). [Web] 50 miradas: Un recorrido por el movimiento de la gastronomía contemporánea. Recuperado de: *Basque Culinary Center*. Fecha de consulta: 15/08/2024.

Da Silva Mota, E., de Melo, P. F. C., Pinto, M. M., & Vieira, P. P. F. (2022). Gastronomy as a motivation for travel: A study of gastronomic tourism in the city of João Pessoa-PB. *Applied Tourism*, 7(3), 74-82.

Daries, N., Cristóbal-Fransi, E., Ferrer-Rosell, B., & Mariné-Roig, E. (2018). Behaviour of culinary tourists: A segmentation study of diners at top-level restaurants. *Intangible Capital*, 14(2), 332-355.

Daries, N., Marine-Roig, E., Ferrer-Rosell, B., & Cristobal-Fransi, E. (2021). Do high-quality restaurants act as pull factors to a tourist destination?. *Tourism Analysis*, 26(2-3), 195-210.

De la Lastra, S. F. P., Martín-Alcázar, F., & Sánchez-Gardey, G. (2022). Developing the ambidextrous organization. The role of intellectual capital in building ambidexterity: An exploratory study in the haute cuisine sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 321-329.

De Vasconcelos, R. B. B., Vieira, R. S. G., & Da Silveira, D. S. (2020). What's the recipe to innovate? An analysis of the determinants of the degree of innovation in the gastronomy segment. *International Journal of Innovation Management*, 24(01), 2050005.

Dettori, A., Floris, M., & Dessì, C. (2020). Customer-perceived quality, innovation and tradition: some empirical evidence. *The TQM Journal*. 32(6), 1467-1486.

Dimitrovski, D., & Crespi-Vallbona, M. (2016). Role of food neophilia in food market tourists' motivational construct: The case of La Boqueria in Barcelona, Spain. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(4), 475-487.

Dixit, S. K. (2019). Gastronomic tourism: A theoretical construct. In *The Routledge handbook of gastronomic tourism*. Routledge, 13-23.

Domi, S., Capelleras, J. L., & Musabelliu, B. (2020). Customer orientation and SME performance in Albania: A case study of the mediating role of innovativeness and innovation behavior. *Journal of Vacation Marketing*, 26(1), 130-146.

Ellis, A., Park, E., Kim, S., & Yeoman, I. (2019). What is food tourism?. *Tourism management*, 68, 250-263.

Ferdinand, A. T., Kinasih, R. S., Kusumawardhani, A., Idris, I., Pangestuti, I. R. D., & Hersugondo, H. (2022). Culinary-Gastronomic Value Advantage in a Competitive Dynamic Market: A Service-Dominant Logic Perspective. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 25(3), 369-381.

Foris, D., Lupu, M. I., Foris, T., & Cordero-Ahiman, O. V. (2021). The Region of Gastronomy Program—A Factor for Empowering Local Communities. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 27-38.

Fountain, J. (2022). The future of food tourism in a post-COVID-19 world: insights from New Zealand. *Journal of tourism futures*, 8(2), 220-233.

Franco, S., Presenza, A., & Messeni Petruzzelli, A. (2022). Luxury hotels as orchestrators in gastronomic destination development and management: the case of Borgo Egnazia and the Itria Valley. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(9), 3440-3458.

- Galanakis, C. M. (Ed.) (2016). *Innovation Strategies in the Food Industry: Tools for Implementation*. Elsevier, London, 3-342.
- Galarraga, A., & Martinez de Albeniz, I. (2024). Innovation and creativity in gastronomy beyond Haute Cuisine restaurants: Towards an innovation ecosystem in Gastronomytech in the Basque Country. *Creativity and Innovation Management*, 1-27.
- Giampiccoli, A., & Mnguni, E. M. (2022). Conceptualizing a General Model of Gastronomic Tourism in Relation to Development and Tourism Development. *Annales UMCS, Geographia, Geologia, Mineralogia et Petrographia*, 77.
- Göppinger, S., Luque, J., & Marcato, G. (2024). Property management technology adoption in the short-term housing rental market. *Real Estate Economics*, 1-29.
- Gordin, V., Trabskaya, J. & Zelenskaya, E. (2016). The role of hotel restaurants in gastronomic place branding. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10(1), 81-90.
- Guiné, R. P., Florença, S. G., Barroca, M. J., & Anjos, O. (2020). The link between the consumer and the innovations in food product development. *Foods*, 9(9), 1317.
- Guldmann, E., & Huulgaard, R. D. (2020). Barriers to circular business model innovation: A multiple-case study. *Journal of cleaner production*, 243, 118160.
- Hall, C. M., Sharples, L., Mitchell, R., Macionis, N., & Cambourne, B. (Eds.). (2004). *Food tourism around the world*. Routledge, 1-60.
- Han, H., Lee, K.-S., Chua, B.-L., Lee, S., & Kim, W. (2019). Role of airline food quality, price reasonableness, image, satisfaction, and attachment in building re-flying intention. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 91-100.
- Harms, R., Alfert, C., Cheng, C. F., & Kraus, S. (2021). Effectuation and causation configurations for business model innovation: Addressing COVID-19 in the gastronomy industry. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102896.
- Harrington, R. J., & Ottenbacher, M. C. (2013). Managing the culinary innovation process: The case of new product development. *Journal of Culinary Science & Technology*, 11(1), 4-18.
- Hashem, S., Migliore, G., Schifani, G., Schimmenti, E., & Padel, S. (2018). Motives for buying local, organic food through English box schemes. *British Food Journal*, 120(7), 1600-1614.
- Hewitt-Dundas, N. (2006). Resource and capability constraints to innovation in small and large plants. *Small Business Economics*, 26, 257-277.
- Hiong, L. S., Ferdinand, A. T., & Listiana, E. (2020). Techno-resonance innovation capability for enhancing marketing performance: A perspective of ra-theory. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 329-339.

- Indrawati, H. (2020). Barriers to technological innovations of SMEs: how to solve them?. *International Journal of Innovation Science*, 12(5), 545-564.
- Irfan, M., & Hariani, M. (2022). Role of Product Quality, Price and Product Technology Innovation to Increase Customer Loyalty. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(1), 6-10.
- Jebotip J. (2021). A Critical Review of Gastronomic Tourism Development in Kenya. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 4(1), 27–39.
- Jin, N., Line, N. D., & Merkebu, J. (2016). Examining the impact of consumer innovativeness and innovative restaurant image in upscale restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(3), 268-281.
- Kandampully, J., Bilgihan, A., Van Riel, A. C., & Sharma, A. (2023). Toward holistic experience-oriented service innovation: Co-creating sustainable value with customers and society. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64(2), 161-183.
- Kılıçhan, R., Karamustafa, K., & Birdir, K. (2022). Gastronomic trends and tourists' food preferences: scale development and validation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(1), 201-230.
- Kim, S., Choe, J. Y., & Lee, A. (2016). Efforts to globalize a national food: Market segmentation by reasons for ethnic food preferences. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2310–2330.
- Kitsios, F. C., & Grigoroudis, E. (2020). Evaluating service innovation and business performance in tourism: a multicriteria decision analysis approach. *Management Decision*, 58(11), 2429-2453.
- Kowalczyk, A., & Derek, M. (Eds.). (2020). *Gastronomy and Urban Space: Changes and Challenges in Geographical Perspective*. Springer Nature, 3-50.
- Krasavac, B. C., Marinković, V., Soldić-Aleksić, J., & Aćimović, E. K. (2024). Gastronomy tourism and the perceived image of Serbian national cuisine: structural equation modeling of the main determinants. *Economics of Agriculture*, 71(1), 225-237.
- Kumar, G. M. K. (2019). Gastronomic tourism—A way of supplementing tourism in the Andaman & Nicobar Islands. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 16, 100139.
- Lai, M. Y., Wang, Y., & Khoo-Lattimore, C. (2020). Do food image and food neophobia affect tourist intention to visit a destination? The case of Australia. *Journal of Travel Research*, 59(5), 928-949.
- Lee, K.-S. (2021). Pâte à Choux, a Love Story: Expressions of a culinarian. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 24, 100348.

- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, *53*, 215-228.
- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2019). Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation. *Tourism Management Perspectives*, *31*, 54-62.
- Lee, T. H., Jan, F. H., Tseng, C. H., & Lin, Y. F. (2018). Segmentation by recreation experience in island-based tourism: A case study of Taiwan's Liuqiu Island. *Journal of Sustainable Tourism*, *26*(3), 362-378.
- Lewis, C., Kerr, G. & Burgess, L. (2019). Positioning a destination as fashionable: the destination fashion conditioning framework. *Tourism Management*, *72*, 209-219.
- Lin, M. P., Marine-Roig, E., & Llonch-Molina, N. (2022). Gastronomic experience (co) creation: Evidence from Taiwan and Catalonia. *Tourism Recreation Research*, *47*(3), 277-292.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of small business management*, *47*(4), 465-488.
- Martín, J. C., Román, C., Guzmán, T. L. G., & Moral-Cuadra, S. (2020). A fuzzy segmentation study of gastronomical experience. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, *22*, 100248.
- Martínez-Azúa, B. C., & Sama-Berrocal, C. (2022). Objectives of and barriers to innovation: how do they influence the decision to innovate?. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *8*(3), 134.
- Matta, R. (2021). Food for social change in Peru: Narrative and performance of the culinary nation. *The Sociological Review*, *69*(3), 520-537.
- Milićević, S., Đorđević, N. (2018). Uloga gastronomije u izgradnji imidža turističke destinacije. *Proceedings of 7th international congress- HOTELPLAN 2018*, Belgrade, Serbia, 106-112.
- Milton, T. (2024). Artificial intelligence transforming hotel gastronomy: an in-depth review of ai-driven innovations in menu design, food preparation, and customer interaction, with a focus on sustainability and future trends in the hospitality industry. *International Journal for Multidimensional Research Perspectives*, *2*(3), 47-61.
- Mun, S. G., Park, E. O., & Woo, L. (2022). Strategic target customers of food and beverage offerings in full-service hotels: Outside-hotel customers. *International Journal of Hospitality Management*, *102*, 103159.
- Nesterchuk I., Balabanyts A., Pivnova L., Matsuka V., Skarha O. & Kondratenko, I. (2021). Gastronomic Tourism: Features and Development Tools. *Linguistics and Culture Review*. *5*(S4), 1871-1885.
- Okumus, B. (2021). Food tourism research: a perspective article. *Tourism Review*, *76*(1), 38-42.

- Orden-Mejía, M., & Moreno-Manzo, J. (2024). Examining consumer experience in a gourmet food hall: Impacts on satisfaction and behavioural intentions. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 35, 100890.
- Osorio, S. C., Frew, E., Lade, C., & Williams, K. M. (2022). Blending tradition and modernity: gastronomic experiences in High Peruvian cuisine. In *Gastronomic Tourism Experiences and Experiential Marketing*. Routledge, 116-130.
- Ozturkoglu, Y., Sari, F. O., & Saygili, E. (2021). A new holistic conceptual framework for sustainability oriented hospitality innovation with triple bottom line perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 12(1), 39-57.
- Prayag, G., Gannon, M. J., Muskat, B., & Taheri, B. (2020). A serious leisure perspective of culinary tourism co-creation: The influence of prior knowledge, the physical environment and service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2453–2472
- Rabiul, M. K. & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: an empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102712.
- Ramires, A., Brandao, F., & Sousa, A. C. (2018). Motivation-based cluster analysis of international tourists visiting a world heritage city: The case of Porto, Portugal. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 49–60.
- Reis, G., Trullen, J., & Story, J. (2016). Perceived organizational culture and engagement: the mediating role of authenticity. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1091-1105.
- Rossoni, A. L., de Vasconcellos, E. P. G., & de Castilho Rossoni, R. L. (2024). Barriers and facilitators of university-industry collaboration for research, development and innovation: a systematic review. *Management Review Quarterly*, 74(3), 1841-1877.
- Sarantakou, E., Tsamos, G., Vlami, A., Christidou, A., & Maniati, E. (2024). Factors of Authenticity: Exploring Santorini's Heritage Hotels. *Tourism and Hospitality*, 5(3), 782-799.
- Sarges, L. (2023). The role of innovation in creating competitive advantage: A qualitative study of restaurants in Brussels Centre. *Faculty of Business Economics, UHASSELT*, 1-105.
- Seyitoğlu, F., & Ivanov, S. (2020). A conceptual study of the strategic role of gastronomy in tourism destinations. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 21, 100230.
- Shafieizadeh, K., Alotaibi, S., & Tao, C.-W. W. (2021). How do authenticity and quality perceptions affect dining experiences and recommendations of food trucks? The moderating role of perceived risk. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102800.
- Sharma, T., Chen, J., & Liu, W. (2020). Eco-innovation in hospitality research (1998- 2018): A systematic review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 913-933.
- Sotiriadis, M. D. (2015). Culinary tourism assets and events: suggesting a strategic planning tool. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1214-1232.

Soto, C. M. D., & García, S. P. (2021). Puntos críticos para el desarrollo del el boom gastronómico de Bucaramanga y su aporte al turismo de la ciudad. *Punto de vista*, 12(19), 58-71.

Stornelli, A., Ozcan, S., & Simms, C. (2021). Advanced manufacturing technology adoption and innovation: A systematic literature review on barriers, enablers, and innovation types. *Research Policy*, 50(6), 104229.

Su, D. N., Johnson, L. W., & O'Mahony, B. (2018). Analysis of push and pull factors in food travel motivation. *Current Issues in Tourism*, 23(5), 572–586.

Tajeddini, K., Martin, E., & Altinay, L. (2020). The importance of human-related factors on service innovation and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102431.

Tekeli, E. K., & Bozkurt, İ. (2022). Evaluation of the Travel Motivations of Gastronomy Tourists from the Perspective of Tourist Guides. *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel*, 5(2), 558-577.

Testa, R., Galati, A., Schifani, G., Di Trapani, A. M., & Migliore, G. (2019). Culinary tourism experiences in agritourism destinations and sustainable consumption—understanding Italian tourists' motivations. *Sustainability*, 11(17), 4588.

Thakur, R., & Hale, D. (2013). Service innovation: A comparative study of US and Indian service firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1108-1123.

Tiberghien, G., Bremner, H., & Milne, S. (2020). Authenticity and disorientation in the tourism experience. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 30, 100283.

Ullah, N., Khan, J., Saeed, I., Zada, S., Xin, S., Kang, Z., & Hu, Y. (2022). Gastronomic tourism and tourist motivation: Exploring northern areas of Pakistan. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 7734.

UNWTO. (n.d.), [Web]. Gastronomy and Wine Tourism. Recuperado de: <https://www.unwto.org/gastronomy-wine-tourism> . Fecha de consulta: 23/08/2024.

Uygur, A., Öğretmenoğlu, M., & Çalışkan, G. (2019). Innovation and new product development: Delving into food and beverage managers' perspectives. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(4), 2993-3013.

Vargas-Sánchez, A., & López-Guzmán, T. (2022). Creative process and culinary experiences in Michelin-starred restaurants. *Journal of Culinary Science & Technology*, 22(2), 97–116.

Visković, N. R., & Komac, B. (2021). Gastronomy tourism: A brief introduction. *Acta geographica slovenica*, 61(1), 95-105.

Vujić, T., Vujić, M., Zrnić, M., Gajić, T., & Vukolić, D. (2022). The influence of gastronomic offer and services on the branding of hotel Divčibare. *Turističko poslovanje*, 30, 13-22.

- Werhahn, D., Mauer, R., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2015). Validating effectual orientation as strategic direction in the corporate context. *European Management Journal*, 33(5), 305-313.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
- Williams, A. M., Rodríguez Sánchez, I., & Škokić, V. (2021). Innovation, risk, and uncertainty: A study of tourism entrepreneurs. *Journal of Travel Research*, 60(2), 293-311.
- Williamsson, J., & Moen, O. (2022). Barriers to business model innovation in the Swedish urban freight transport sector. *Research in Transportation Business & Management*, 5(A), 100799.
- Wondirad, A., Kebete, Y., & Li, Y. (2021). Culinary tourism as a driver of regional economic development and socio-cultural revitalization: Evidence from Amhara National Regional State, Ethiopia. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100482, 1-15.
- Wondirad, A., & Verheye, G. (2023). Does gastronomy determine visitors' holiday destination choice? Empirical evidence based on a mixed-methods research approach. *Cogent Food & Agriculture*, 9(2), 2266195.
- Yang, W., & Mattila, A. (2017). The Impact of status seeking on consumers' word of mouth and product preference: A comparison between luxury hospitality services and luxury goods. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(1), 3-22.
- Yıldırım, İ., & Tekeli, E. K. (2022). The development of gastronomy tourism in the context of destination marketing: A qualitative study on travel agencies. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 2686-2703.
- Yılmaz, G., Kılıçarslan, D., & Caber, M. (2020). How does a destination's food image serve the common targets of the UNESCO creative cities network?. *International Journal of Tourism Cities*, 6(4), 785-812.
- Zhang, T., Chen, J., & Hu, B. (2019). Authenticity, quality, and loyalty: Local food and sustainable tourism experience. *Sustainability*, 11(12), 3437.
- Zrnić, M., Gajić, T., Vukolić, D., Knežević, S., & Knežević, M. (2023). Managing food and beverage in hotels: Challenges, opportunities and best practices. *Turističko poslovanje*, (31), 63-70.

Capítulo 2

Las barreras y facilitadores que afectan la innovación en la gastronomía hotelera y su impacto en el rendimiento

Resumen

Este trabajo pretende identificar los factores determinantes de la innovación gastronómica hotelera relacionados con las barreras y facilitadores. El trabajo analiza si las barreras externas o internas y la orientación hacia la demanda, la competencia y el conocimiento basado en red influyen en que un hotel implemente más o menos innovación gastronómica. Para ello, se plantea un modelo de ecuaciones estructurales en el que se contrasta las hipótesis planteadas. Una muestra de 131 hoteles de tres a cinco estrellas, de la provincia de Santa Cruz de Tenerife (Islas Canarias, España) fue seleccionada para llevar a cabo el estudio. El modelo será capaz de determinar las variables que propician u obstaculizan la innovación gastronómica hotelera. Los resultados muestran que las barreras internas y externas influyen negativamente en la innovación gastronómica; mientras que los riesgos no muestran una influencia negativa significativa. Así mismo, la innovación gastronómica se ve favorecida por una orientación hacia la demanda y a la competencia. Los resultados también muestran que un mayor grado de conocimiento basado en red mejora la innovación gastronómica. Además, los hallazgos del estudio demuestran que un mayor grado en innovación gastronómica mejora los resultados financieros y no financieros del hotel. El trabajo es el primero en estudiar las barreras y facilitadores de la innovación aplicado a la gastronomía y al sector hotelero. Finalmente, se exponen diversas implicaciones académicas y prácticas que trataran de aportar un avance en relación a la innovación gastronómica, así como una serie de limitaciones y futuras líneas de investigación.

Palabras clave: innovación gastronómica, barreras, facilitadores, resultado de la innovación, hoteles.

Introducción

La gastronomía da respuesta a las nuevas fórmulas competitivas de un mercado cada vez más exigente y experimentado. Esta disciplina ha venido desarrollándose desde los años 90 (Polat & Aktaş-Polat, 2020) y es capaz de dotar de valor al producto, o incluso, de redirigir el foco de ventas (Povey, 2011). En los últimos años, se ha experimentado un importante crecimiento en aspectos relacionados con la gastronomía. Tal es así que se muestra como uno de los puntos clave en ámbitos del planeamiento estratégico turístico a nivel internacional, estatal o local (Dixit, 2019; Franco *et al.*, 2022). En este caso, podemos exponer como claros ejemplos el Informe Global del Turismo Gastronómico (2017), así como la Guía para el Desarrollo del Turismo Gastronómico (2022) elaborados por la OMT y la Basque Culinary Center; el Plan de Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030, donde se recoge este ámbito de estudio, al igual que en el Plan de Marketing Estratégico Islas Canarias (2018-2022), entre otros.

También, la situación generada por la pandemia mundial (COVID-19), lejos de ser un obstáculo en lo relativo al desarrollo de este sector, ha generado importantes transformaciones dentro del campo de la innovación hotelera, planteando entre otros factores, la necesidad de generar una mayor investigación sobre la innovación, como el impacto de adopciones de tecnología (Shin & Kang, 2020) e innovaciones en el modo de negocio (Breier *et al.*, 2021). Además, Domi *et al.* (2020) por su parte, destacaron la necesidad de estudios de investigación que tomen en consideración, tanto la actitud como el comportamiento de las dimensiones de innovación.

La innovación es determinante para la generación no sólo de la competitividad, sino de la ventaja competitiva, así como su capacidad para lograr el éxito a largo plazo en la organización (Donate *et al.*, 2022). En este sentido, Domi *et al.* (2020) distinguen en la innovación dos aspectos: “*orientación a la innovación*”, donde se promueven activamente nuevas ideas y se alienta a los trabajadores o a agentes externos a la empresa a proporcionarlas; y “*el comportamiento de innovación*”, conceptualizado como la introducción de nuevos productos y servicios o nuevos métodos operativos. Harrington (2005) sostiene que los productos y servicios en la industria de alimentos y bebidas, son reproducidos rápidamente por la competencia y, por tanto, no pueden generar esa diferenciación de un modo sostenible en el tiempo, ya que, en esta área en concreto, se observa un mayor grado de obsolescencia de productos y servicios en comparación con otras industrias (Kendall & Harrington, 2004; Olsen *et al.*, 1998). Por lo que, la solución se

encuentra en la innovación continuada, es decir, cambiar y desarrollar uno o varios de los atributos que constituyen el producto gastronómico (Lee *et al.*, 2019a).

Aludiendo a Hegarty (2009), resulta complejo realizar un estudio de índole gastronómico, contemplando únicamente aspectos como la comida, el lugar donde se produce o sirve y el emplazamiento, ya que existen una gran cantidad de factores que condicionan la experiencia gastronómica como podría ser la innovación. En este sentido, son las denominadas barreras y facilitadores o factores de éxito que no han sido analizados en la literatura sobre gastronomía. Estos factores presentan la capacidad de determinar que se pueda producir mayor o menor innovación gastronómica. Las barreras analizadas son internas y externas y dentro de los facilitadores se analiza la orientación al mercado (clientes y competidores) y el conocimiento basado en red (Thakur & Hale, 2013; Ho *et al.*, 2018.) En este caso, el estudio de la innovación gastronómica lo realizamos en la oferta gastronómica que proveen algunos de los *stakeholders* que intervienen de forma activa en el ámbito turístico, es decir, los hoteles. Sin embargo, no existen estudios aplicados al sector hotelero que analicen las barreras y facilitadores de la innovación en gastronomía hotelera, así como su impacto en el resultado organizativo del hotel. Este gap que existe en la literatura necesita ser cubierto ya que tampoco se ha demostrado si el interés del hotel por desarrollar una innovación en su gastronomía mejora los resultados financieros y no financieros del hotel. El estudio de la gastronomía en los hoteles es relevante ya que cada vez más los clientes valoran los servicios de comida como elementos clave que determinan la calidad no sólo del hotel, sino que contribuye a una percepción positiva por parte del turista del destino turístico. En este caso, se ha elegido el hotel y los servicios que éste ofrece (alimentos y bebidas), con la finalidad de lograr generar un modelo que permita contrastar las barreras y facilitadores que determinan una mayor o menor innovación gastronómica en el hotel y cómo impacta el resultado organizativo.

En este estudio, se parte de un marco sobre innovación gastronómica deficiente en relación a las revisiones académicas realizadas hasta la fecha, aunque existen estudios que han contribuido en la generación de los rasgos principales sobre los que se sustenta este trabajo y que analiza los factores determinantes de la innovación organizativa (Madrid-Guijarro *et al.*, 2009; Thakur & Hale, 2013; Albors-Garrigos, 2020). La innovación de servicios puede ser definida como aquellas ofertas de servicios y procesos que son nuevos para la empresa y/o nuevos en el mercado (cliente), donde la intención está destinada a la creación de valor para cualquiera de las partes interesadas del servicio (Hipp *et al.*, 2000).

Por otro lado, se hace necesario conocer las consecuencias que la innovación gastronómica puede suponer en el resultado financiero y no financiero del establecimiento hotelero. Thakur y Hale (2013), indican que la innovación de servicios se relaciona positivamente con los resultados no financieros de las empresas y su rendimiento económico, por lo que puede existir un paralelismo implícito con el aspecto gastronómico, que no ha sido analizado y que justifica su estudio.

En base a anterior, se establecen los objetivos que persigue este estudio, tal como se muestran a continuación:

- 1) Identificar las barreras y facilitadores que influyen en la innovación gastronómica hotelera
- 2) Analizar el efecto que tiene la innovación gastronómica en el resultado financiero y no financiero del hotel.

El trabajo se estructura como sigue: en primer lugar, se lleva a cabo una revisión de la literatura mediante la propuesta de un modelo que derivará en un conjunto de hipótesis. Posteriormente, se efectúa una descripción de la metodología empleada y se exponen los análisis y resultados. Finalmente se expone una discusión de los principales resultados obtenidos, una serie de implicaciones teóricas y prácticas, así como algunas limitaciones del estudio y recomendaciones para futuras investigaciones.

Marco conceptual

Paradigma Estructura-Conducta-Resultado

El paradigma Estructura-Conducta-Resultado (*Structure-conduct-paradigm, SCP*) es un concepto que proviene de la economía industrial. Esta perspectiva se usa para explicar relaciones causales entre la estructura o el entorno del mercado, la conducta interna de las organizaciones y el performance (Wu & Salomon, 2016). SCP postula que las organizaciones persiguen estrategias en respuesta a las condiciones del mercado, hecho que incide en la conducta para influir positivamente en los niveles de beneficios (Yuen *et al.*, 2020). Por tanto, las estrategias conllevan a realizar acciones razonadas y planificadas, que motivan una conducta o comportamiento de las organizaciones y tendrán efecto en el performance. En este contexto el rendimiento está condicionado por la conducta (la innovación) y la conducta dependerá de la estructura del mercado. Esta conducta determina la estrategia a seguir ante el mercado y conseguir un mejor resultado. Las empresas persiguen estrategias en respuesta a las condiciones del mercado, por lo que la principal aportación de este paradigma es la consideración de factores industriales ante el mercado y la empresa (Panagiotou, 2006).

Además, el enfoque SCP ha adquirido una gran relevancia en el campo de la gestión estratégica, tanto desde una perspectiva normativa como teórica. La influencia del enfoque SCP es evidente en la investigación sobre estrategias genéricas, tipologías empresariales, grupos estratégicos, diversificación y fusiones y adquisiciones (MacWilliams & Smart, 1993). Según Porter (1987), la rentabilidad de una empresa está determinada por la estructura subyacente en el enfoque SCP, y las estrategias empresariales genéricas parecen depender de las características específicas de la estructura de la industria. El éxito de una empresa dependerá de su capacidad para llevar a cabo actividades que le permitan alcanzar sus objetivos.

Aunque en el sector turístico se ha aplicado escasamente el enfoque SCP, existen estudios como el de Tung *et al.* (2010) que utilizan este enfoque. Estos autores desarrollan un modelo integral que analiza la cuota de mercado, la publicidad y la rentabilidad de los hoteles basándose en datos reales. Gan y Frederich (2011) presentan un análisis aplicado a los hospitales que operan en la industria médica turística. Más recientemente, se destacan los trabajos de Sheel (2016), que aplica el enfoque SCP para analizar el impacto en el rendimiento comparando restaurantes y empresas petrolíferas, y el de Lado-Sestayo *et al.* (2016), que analiza el impacto de la estructura del mercado en la rentabilidad de los hoteles, utilizando variables relacionadas con el hotel y el destino turístico.

Tkakur y Hale (2013) considera el SCP como facilitadores o factores de éxito de la innovación aquellos que están relacionados con el comportamiento de la demanda, la competencia y el conocimiento basado en red. Por su parte, las barreras o los factores que impiden la innovación son las barreras externas, las barreras internas y los riesgos de la innovación (Madrid-Guijarro *et al.*, 2009; Takfur & Hale, 2013). Ambos aspectos provienen de paradigmas de la literatura de la innovación estratégica, el marketing, la gestión y la teoría del capital social.

El concepto de innovación

La innovación es una estrategia clave para la empresa bajo la perspectiva de la generación de productos y servicios nuevos. No obstante, el enfoque que le da la literatura académica parece estar repleta de controversias y teorías sobre cómo se podría implementar el proceso de innovación en las diferentes áreas de alimentación y bebidas (cocina, restaurante, empresas de servicios de alimentos) (Richards, 2014). Según Harrington y Ottenbacher (2013) y Guiné *et al.* (2020) se pueden apreciar dos corrientes principales: el desarrollo de nuevos productos (NPD) y el desarrollo de nuevos servicios (NSD).

Por otra parte, Lee *et al.* (2016) hacen referencia a la clasificación de la innovación en cinco categorías: producto, innovaciones de servicios, procesos, gestión y marketing (Nunes & Russo, 2018).

- Con respecto los dos primeros, se identifican como productos y servicios nuevos o significativamente mejorados. Consiste en el desarrollo o introducción de nuevos materiales, productos semiterminados, nuevos componentes o características del producto (Camisión & Monfort-Mir, 2012).
- La innovación en los procesos, tienen como objeto incrementar la eficiencia y la productividad de los mismos (Hjalager, 2010). Para ello, el uso de nuevos equipos o mayor automatización, nuevos métodos productivos y su mayor eficiencia, el uso de nuevas fuentes de energía, son aspectos que se hacen imprescindibles (Camisión & Monfort-Mir, 2012; Sharma *et al.*, 2020).
- Por su parte, la innovación en la gestión, se relaciona con nuevos o mejorados métodos que reaccionan con la estructura de gestión de una empresa, incidiendo además en aspectos como la organización del trabajo y las relaciones externas (Nunes & Russo, 2018).
- Y las innovaciones de marketing, que tienen su origen en la introducción de nuevos métodos que introducen cambios en el diseño del producto, estrategias promocionales y precio (Camisión & Monfort-Mir, 2012). A estas fórmulas se le añaden otras herramientas, que influyen en el comportamiento de la empresa en el mercado, y sus relaciones con terceros (el estado y otros sistemas regulatorios, organizaciones sociales o clientes (Sundbo, 1998).

Por otro lado, también es necesario nombrar otra clasificación que se produce entorno a la innovación: la innovación radical y la incremental, desarrolladas por autores como Chang *et al.* (2012), Jiménez y Valle (2012) y Baker *et al.* (2014). Para definir la primera, Linton (2009) establece a su vez, dos dimensiones que la conforman: la basada en la `dimensión técnica`, que hace referencia a un salto significativo en el desarrollo tecnológico de la empresa y la `dimensión social`, determinada por la potenciación de una serie de características completamente nuevas y de mejora para la organización. El concepto de innovación radical hace referencia a una innovación que debe ser `nueva para el mundo` y no sólo para la empresa.

Otras de las características que Leifer *et al.* (2000), contemplan como válidas para definir el término de `innovación radical`, vienen determinadas por la idea de que este concepto debe implicar la comercialización de productos, cuya base sea un avance tecnológico significativo.

Esto se puede traducir como el desarrollo de características completamente nuevas, que produzcan mejoras significativas en el rendimiento y el coste de la producción, en comparación con otros sustitutivos.

Jiménez y Valle (2012), lo definen como aquellas empresas que experimentan con nuevos productos sacándolos al mercado, comercializan productos completamente novedosos, incluso para la propia organización, utiliza las nuevas oportunidades que el mercado va creando de manera frecuente, así como el uso regular de nuevos canales de distribución para la venta.

En cambio, la `innovación incremental´ se basan, principalmente, en la mejora continuada y paulatina de aspectos como: los productos existentes que oferta la organización, el incremento de las economías de escala y la reducción progresiva de costes en los procesos productivos internos de la empresa.

Por su parte Liao *et al.* (2007), indican un tipo de innovación denominado `la innovación de sistemas´, basado principalmente en la generación de comunidades de conocimiento que se expresa mediante desarrollo de acciones como: la resolución de problemas, establecimiento de estándares, compartir ideas, construir herramientas y desarrollar relaciones.

Tomando como referencia las diferentes visiones aportadas hasta el momento, se define el concepto de `innovación gastronómica´ como: la implementación de nuevas ideas en el desarrollo de productos o servicios de índole gastronómica, ya existentes o de nueva creación, donde las mismas, pueden venir dadas a partir de aspectos tecnológicos, en los procesos, en la gestión y en el marketing. Todo ello debe generar eficiencia, comunidades de conocimiento y/o productividad tras su puesta en marcha, e incluso, proporcionando, lo que Porter (1985) denominó, `ventaja competitiva´.

Planteamiento de las hipótesis de la investigación

Según Ottenbacher y Harrington (2009), la generación de la innovación gastronómica pasa por diferentes aspectos a tener en cuenta como son: la tecnología, la generación de ideas, el servicio prestado al cliente, la participación de los empleados durante el proceso o la relación con los proveedores, entre otros aspectos.

Para ello, se hace necesario generar un clima capaz de propiciar las bases de la innovación en el campo gastronómico estableciendo acciones como: el desafío, la motivación, la libertad, la idea-apoyo, la confianza y apertura, el dinamismo, el humor - diversión, el debate, el conflicto, e incluso, la toma de riesgos e ideas-tiempo para evaluar el nivel de apoyo a la creatividad (Çokpekin & Knudsen, 2012). Paralelamente, Richards (2014) y Padilha &

Gomes (2016) establecen un modelo útil para describir la cultura de la innovación, donde factores como la estructura organizativa, los mecanismos de apoyo, el comportamiento orientado a la innovación, los productos utilizados o los procesos, constituyen componentes clave para el éxito de la innovación. Sin embargo, en este estudio se va a analizar las barreras o los impedimentos y los facilitadores o factores de éxito que promueven la innovación gastronómica y cómo la innovación gastronómica, promovida por estos factores, es capaz de mejorar el resultado organizativo contribuyendo así al desarrollo de la ventaja competitiva.

- *Barreras internas*

Hadjimanolis (1999), Hewitt-Dundas (2006) y Cecere *et al.* (2020), parten de la idea de la existencia de barreras en el ámbito de la innovación, especialmente por la limitación de recursos que sufren las empresas, especialmente las PYMES, al disponer de recursos mucho más limitados. Factores como los costes, los recursos humanos, las ayudas gubernamentales, la cultura organizacional, o los flujos de información, se convierten en soportes que determinan la aparición de estas barreras (Baldwin & Lin 2002; Mohen & Roller 2005). Madrid-Guijarro *et al.* (2009), las caracterizan por sus costes internos elevados, así como por la necesidad de contar con recursos humanos cualificados y con una cultura de innovación.

Por su parte, Thakur y Hale (2013), los definen como factores intrínsecos, que están bajo el control de la empresa, y que pueden relacionarse con las propias capacidades de la empresa, susceptibles además de limitar el éxito en la implementación de la innovación. Estos factores internos hacen referencia a la falta de personal cualificado de la empresa, falta de capacitación gerencial o incluso la rigidez cultural al cambio. Lee *et al.* (2019a) y Bocken y Geradts (2020) consideran que estas barreras están relacionadas con la aceptación y resistencia del personal al cambio, el tiempo y los costes, que conllevan la implementación de la innovación.

A través de un modelo empírico, Demirbas *et al.* (2011), añaden algunos factores con resultados determinantes en sus estudios sobre innovación, denominados “*barreras de habilidades*”, caracterizadas por: la falta de personal cualificado, la escasez de información provista al personal sobre tecnología o la falta de comprensión del mercado.

Cheng y Krumwiede (2012) indican que la necesidad de conocimientos y compromiso por parte de la directiva, así como la del personal de la empresa hotelera son también capaces de ir en detrimento de la innovación. González-González y García-Almeida (2021) indican, que la creatividad, la experiencia en el trabajo y la motivación de los empleados de primera línea mejoran las sugerencias en innovación. Por lo que la ausencia de estos factores puede constituir una barrera para la innovación.

En esta misma línea, Madrid-Guijarro *et al.* (2009), muestran otros elementos a tener en cuenta, como la muestra de resistencia por parte de las PYMES a la innovación (McAdam & McConvery, 2004). Estos factores están influenciados por el cuestionamiento, tanto de empleados, como por parte de la directiva, del valor que la innovación aporta a la empresa, la falta de formación por parte de la organización, una comunicación deficiente, la existencia de demasiadas normas internas, las prácticas débiles de recursos humanos y la falta de compromiso de la alta dirección (Kane *et al.*, 1999; Osterman 2000; Zwick 2002; Alshwayat *et al.*, 2023). Si aplicamos estos conceptos y estas premisas a la innovación específica y relacionada con la gastronomía planteamos la siguiente hipótesis.

Hipótesis 1

Cuanto mayores sean las barreras internas menor será la innovación gastronómica.

- Barreras externas

Madrid-Guijarro *et al.* (2009) identifican las barreras externas las como la afluencia de diversas variables: la competencia global, la incertidumbre económica, las políticas gubernamentales y otras turbulencias externas que inciden negativamente en la innovación empresarial. Tahkur y Hale (2013) indican que las barreras externas están formadas por factores que están fuera del control de la empresa. Según Lee *et al.* (2019a) indican que las no aceptaciones de las nuevas innovaciones por parte del cliente pueden constituir también un obstáculo para la innovación. Wikhamn (2019), indica que aumento de la competencia interna (dentro del sector hotelero) y externa, el comportamiento de los actores de la industria turística y los cambios en el entorno empresarial (preferencias del cliente, el desarrollo de tecnologías de la información e institucional) promueven la innovación hotelera. La no existencia de estos factores, o de forma concreta, la no existencia de actores externos interesados en la gastronomía constituye una barrera externa que limita la innovación.

Por su parte, Cheng y Krumwiede (2012) establecen que el grado de innovación varía desde la generación de un servicio totalmente nuevo, a un servicio que implica una adaptación menor o mejora de naturaleza incremental. Esto conlleva la necesidad de recursos, apoyo por parte del gobierno, información e infraestructuras para poderla implementar. Albors-Garrigos (2020) concreta aún más estos factores indicando que las barreras externas aluden a aspectos como: el cambio del mercado, la incertidumbre, la turbulencia, la falta de concienciación política sobre la acción de la innovación y la competencia, así como problemas regulatorios,

el conocimiento y la aplicabilidad de las nuevas tecnologías. Por tanto, aplicados todos estos razonamientos anteriores a la innovación gastronómica, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2

Cuanto mayores sean las barreras externas menor será la innovación gastronómica.

- Riesgos

Otro tipo de barreras externas son los riesgos que están relacionados con las barreras económicas y los riesgos que tienen que ver con la competencia y el mercado (Madrid-Guijarro *et al.*, 2009; Albors-Garrigos, 2020). Existen otras barreras más específicas como la incertidumbre relacionada con la financiación y los costes asociados a la innovación. De igual modo, los altos costes de control y la dificultad de evaluar la viabilidad de innovación constituyen barreras para innovar.

El incremento en los costes y la incertidumbre de la recuperación de las inversiones, se traducen en barreras para el desarrollo de la innovación empresarial. Thakur y Hale (2013) identifican este tipo de barreras por su naturaleza económica considerando el coste, el largo período de recuperación y el riesgo excesivo en la inversión. Por su parte, González-González y García-Almeida (2021) establecen que los esfuerzos y actividades de creatividad pueden verse fuertemente afectadas por una cultura organizacional que valora la evitación de riesgos.

Los rápidos cambios en las preferencias y expectativas de los huéspedes afectan significativamente a la industria especializada en el ámbito de la restauración. En este contexto, las innovaciones son referidas como una idea, práctica, proceso o producto que pone en práctica ideas que resuelven problemas y son percibidas como “nuevos por los consumidores” (Ottenbacher & Gnoth, 2005).

Pese a que la innovación gastronómica se muestra como una `tarea obligatoria´ a asumir por la empresa turística, capaz de generar prosperidad al sector, tal como afirman Ottenbacher y Harrington (2009), a su vez, presenta una serie de riesgos a asumir por la organización a la hora de implementarla. En esta línea, González-González y García-Almeida (2021) señalan que las empresas que promueven la innovación impulsada por los empleados, donde interviene el feedback recogido de los clientes, obtienen un mayor rendimiento en innovación. Esto permite estimular la cooperación entre empleados y gerentes, reduciendo así los niveles de incertidumbre ante el comportamiento del mercado, y logrando así posicionarse en una mejor posición ante la competencia. Por tanto, una gestión de la innovación donde no se considere estas cuestiones podría generar riesgos que dificulten el desarrollo de la innovación.

Aludiendo a Rodgers (2007) y Gagic (2016), en lo relativo a la aplicación de la innovación gastronómica en materia de restauración, se generan aspectos a tener en cuenta en el momento de implementarla. Si bien es cierto que la innovación ofrece diferenciación y liderazgo de costes en términos estratégicos, también generan costes elevados, ya que requiere fuentes de financiación y puede ser imitada por los competidores. Estos aspectos pueden desanimar el desarrollo de la innovación por parte de las empresas. Madrid-Guijarro (2009) señalan que la exposición financiera y el coste de la innovación pueden ser una importante restricción para el desarrollo de la innovación.

Por su parte, Coad *et al.* (2016), demuestran que el costo que conlleva la financiación, así como la disponibilidad de la misma, presentan limitaciones estructurales para la innovación. En esta misma línea, Williamsson y Moen (2022), establecen entre las barreras concernientes a los riesgos a asumir, tres áreas clave sobre las que la implementación de la innovación actúa: “infraestructura (la socios, procesos y recursos necesarios para la creación de valor), oferta (el valor propuesto a los clientes) y finanzas (flujos de ingresos y estructura de costes)”. También pueden existir riesgos cuando la innovación es realizada en red o abierta, ya que pueden existen riesgos por el desajuste de intereses e incentivos entre las partes que intervienen (Shaikh & Randhawa, 2022). Finalmente, Thakur y Hale (2013), muestran, que la falta de control en factores como la imitación por parte de los competidores, afectan de forma negativa en la innovación de servicios. Teniendo en cuenta todo lo anterior y siendo posible que sea extrapolable a la innovación gastronómica se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3

Cuanto mayores sean los riesgos a asumir, menor es la innovación gastronómica.

- Comportamiento de la demanda

Thakur y Hale (2013) extraen dos formas de enfocar la innovación con respecto al comportamiento de la demanda. En un caso, éstas prestan más atención a la innovación para satisfacer demandas de los consumidores, tratando siempre de superar a la competencia. Sin embargo, hay otros casos donde las empresas se enfocan más sobre lo que hacen los competidores directos en el mercado, para innovar, con la intención última de satisfacer a los clientes. La orientación al cliente se refiere a la colección de inteligencia sobre los clientes para satisfacer sus necesidades y sus deseos (Day, 1994; Hunt & Morgan, 1995; Cheng & Krumwiede, 2012). Domi *et al.* (2020) apuntan a la necesaria orientación al cliente como uno de los puntos clave para innovar. También Bogers y Jensen (2017) manejan una visión

más ampliada, como puede ser la perspectiva que tiene el cliente en relación al carácter innovador que perciben sobre la gastronomía. Las exigencias que tienen los clientes sobre los productos que consumen están relacionadas con la marca, la calidad, el servicio, la novedad, la reputación y la diferenciación, entre otros aspectos. A esta idea, se suman Justiniano *et al.* (2018), donde añaden la perspectiva intrínseca que el cliente experimenta, se trata de la generación de emociones, donde los consumidores poseen expectativas especiales, y para cumplirlas, se hace necesario que los servicios estén provistos de altos niveles de creatividad y liderazgo, conformados por la integración de equipos multidisciplinarios (Rietzschel *et al.*, 2016).

En base a los estudios desarrollados por Jin *et al.* (2016), en materia del impacto que la innovación gastronómica causa en el consumidor, se pueden extraer las bases que conforman esta hipótesis. Los clientes valoran la relación calidad-precio, la calidad percibida, la imagen del servicio de restauración, la información o comunicaciones sobre las novedades implementadas por la empresa. El interés del cliente y la valoración de todos estos aspectos ocasionan una mayor motivación por parte del hotel hacia una mayor propensión a innovar en su gastronomía. Las empresas orientadas al cliente que siguen de cerca y evalúan la tendencia de las necesidades de los clientes mejoran sus productos y servicios para satisfacer a los consumidores (Sadikoglu & Zehir, 2010). Por su parte, Ho *et al.* (2018) demuestran que las orientaciones al cliente en la cadena de valor en agricultura influyen positivamente en la innovación. En el contexto de servicios, Cheng y Krumwiede (2012) analizan el impacto que tiene el comportamiento de la demanda en la innovación incremental y radical. Por su parte, Madeira *et al.* (2017) confirman que es innecesario innovar cuando hay ausencia de demanda o mercado. Baker *et al.* (2014) apuntan que cuando existe una lentitud por parte de la empresa en detectar los cambios en las preferencias de sus clientes, así como una falta constante de revisión de la evolución del entorno puede repercutir negativamente en la percepción del consumidor. Esto representa la necesidad de adquisición continuada por parte del hotel de información y actualización de las necesidades y los gustos de los clientes. Una cultura centrada en el cliente, facilita oportunidades de innovación a través de las ideas y de las necesidades de los clientes (Johnson *et al.*, 2009).

Teng y Chang (2013) indican que la comprensión de la demanda en todos los mercados por parte de la empresa ayuda a ofrecer una experiencia integral al cliente que es relevante para crear una innovación en el servicio. Los clientes son susceptibles de demandar nuevos productos gastronómicos, percibidos por éstos con un valor superior y de calidad. Por su parte, tras los análisis realizados por Domi *et al.* (2020), demuestran que la orientación al

cliente, promueve la innovación y el comportamiento innovador. Esta orientación al cliente promueve el desarrollo de una cultura innovadora y la implementación de productos y servicios nuevos. En base a los razonamientos anteriores y aplicados a la gastronomía, se plantea la hipótesis siguiente:

Hipótesis 4

El comportamiento de la demanda influye positivamente en una mayor innovación gastronómica.

- Comportamiento de la competencia

Schulze *et al.* (2022) indican que el comportamiento de la competencia se refiere a la presión ejercida por el ámbito empresarial que promueve los cambios relacionados con la innovación de manera continuada. La orientación a la competencia es la capacidad de la organización para determinar, evaluar y responder a las fortalezas y debilidades de los competidores y, por tanto, mejorar su inteligencia organizativa mediante el desarrollo de la innovación (Ho *et al.*, 2018). Por tanto, el intento de mantener una ventaja competitiva en un entorno implica la necesidad de generar nuevas fórmulas estratégicas basadas en la innovación para el elemento gastronómico de forma continuada.

Por otra parte, Jiménez y Valle (2012), sostienen en relación a la implementación de la innovación, las ventajas de la estrategia de imitación por parte de los competidores, frente a las empresas que crean los servicios o productos primero. Los competidores con la estrategia de imitación son más flexibles en el momento de incorporar los nuevos avances tecnológicos a sus productos y poseen la capacidad de mejorar los productos y servicios con respecto a los que crearon el prototipo inicial teniendo más posibilidades de tener éxito (Zhou, 2006). Por tanto, la innovación realizada por los competidores puede motivar a las empresas a realizar también sus propias innovaciones nuevas o basadas en las que realizan los competidores con la intención de mejorarlas (Johnson *et al.*, 2009).

Debido al riesgo que conlleva la innovación gastronómica al ser susceptible de réplica por parte de la competencia, pues como indica Gagic (2016), esto puede ser beneficioso o negativo para los hoteles. Porter (1985) señaló que la competitividad y la adopción de nuevas metodologías para diferenciarse de la competencia genera las denominadas 'ventajas competitivas'. Por otro, exige por parte de la organización, tal como exponen Baker *et al.* (2014), una rapidez en las reacciones para dar respuesta a los cambios que tienen lugar en el

entorno empresarial, y no perder de vista a los competidores. Lee *et al.* (2019a) señalan que las empresas centradas en imitar el éxito de las prácticas de la competencia son capaces de reducir los riesgos y la incertidumbre si son capaces de desarrollar nuevas innovaciones. Gristeinn (2008) demuestra en un estudio basado en un meta-análisis, así como en otros trabajos, que cuando las organizaciones tienen una orientación hacia la competencia, potencian la propensión a innovar. En esta misma línea, Thakur y Hale (2013) también demuestran que la competencia promueve la innovación en empresas de servicios. Por tanto, la aplicación de la innovación gastronómica dependerá en cierto modo de lo que lleve a cabo la competencia. Por tanto, se propone la hipótesis siguiente:

Hipótesis 5

Una orientación hacia la competencia en gastronomía provocará una mayor innovación gastronómica.

- Conocimiento basado en la red

Thakur y Hale (2013) definen el conocimiento basado en red como la creación, adquisición, dirección e intercambio de información dentro y entre departamentos e intercambio de socios que facilitan el desarrollo de conocimientos. Tal como apuntan Simeone *et al.* (2017), esto viene referido a la idea de que las innovaciones son producto de individuo o individuos, que dentro de una unidad organizativa, transfieren el conocimiento y la información necesaria para facilitar la comprensión, por parte de la empresa, de las fuentes de innovación. El conocimiento se puede extraer fruto de la colaboración con socios o suministradores y empleados. También se pueden desarrollar procesos informales para generar conocimiento que pueden ser impulsados por los empleados, siendo vitales en el proceso de la innovación de la organización (González-González & García-Almeida, 2021). Nieves *et al.* (2016) señalan que el conocimiento organizacional logra posicionar al establecimiento con una ventaja competitiva sostenible y generar mayores niveles de desempeño. La capacidad de detectar, interpretar y buscar oportunidades en el entorno derivará en una mayor capacidad operativa de innovar aportando a su vez nuevos conocimientos (Pavlou *et al.*, 2007). Las empresas utilizan las alianzas estratégicas para acceder a los conocimientos de los socios y así potenciar el éxito de las innovaciones (Moon *et al.*, 2022).

Thakur y Hale (2013) consideran que la experiencia pasada, las acciones de la competencia y los comentarios de los clientes son recursos basados en el conocimiento capaces de proporcionar información para la innovación del servicio y procesos. Esta interacción con

recursos de la red social de la empresa, crea el denominado 'capital social' (Gulati, 1999). La teoría del capital social de la innovación propone que las relaciones entre los actores agregan valor al aumentar la velocidad y la eficiencia al transferir información, aportando nuevos conocimientos reduciendo así los costes. Entre los activos estratégicos que puede adoptar una empresa, el conocimiento y la capacidad para crearlo, son unos de los aportes más positivos que pueden generarse (Zander & Kogut, 1995; Kang *et al.*, 2007). Además, sitúan a la empresa que los desarrolla con una mayor capacidad para adaptarse a los requerimientos del medio al alterar su base de recursos permitiéndoles innovar con una mayor facilidad. Nieves *et al.* (2014) han demostrado en el sector hotelero que los recursos basados en el conocimiento y las relaciones sociales externas influyen en varios tipos de innovaciones relacionadas con el producto, el proceso y el marketing.

Eisingerich *et al.* (2009) indican que el compromiso en las relaciones interorganizativas aumenta la innovación. Thakur y Hale (2013) demuestran las ventajas que aporta el conocimiento basado en las redes cooperativas en la innovación de los servicios. Por su parte, González-González y García-Almeida (2021) demuestran que la experiencia en el trabajo de los empleados, la motivación y la creatividad favorecen las sugerencias dadas por los empleados para innovar en el sector hotelero. Por tanto, el conocimiento y la información compartida de los empleados también podrían derivar en una mayor innovación gastronómica. En función de los razonamientos anteriores referentes la capacidad de generar, crear conocimiento basado en la red, se propone la hipótesis siguiente aplicada a la innovación gastronómica hotelera.

Hipótesis 6

El conocimiento basado en red influye positivamente en la innovación gastronómica.

- La innovación gastronómica y los resultados no financieros y financieros.

Desde hace tiempo se reconoce la importancia que tiene la innovación en servicios como una fuente de ventaja competitiva que ha crecido en los últimos años (McDermott & Prajogo, 2012). Los resultados no financieros de la innovación hacen referencia a la mejora de aspectos no financieros que se consiguen con la innovación. Se trata de ver en qué medida la innovación gastronómica mejora aspectos intangibles. Dettori *et al.* (2020) hacen referencia a aspectos intangibles como: la calidad, los factores de mejora en los servicios o procesos productivos, e incluso en la propia experiencia gastronómica percibida por el consumidor. También Costa *et al.* (2022), aclaran este término, apuntando que los resultados no

financieros se refieren también a la retención de clientes y la reputación del hotel. Además, subrayan una tendencia hacia la inclusión de componentes operativos no financieros como: la mejora de la calidad, la satisfacción del cliente, el aumento de la cuota de mercado y el ritmo al introducir nuevos productos en los hoteles. Estos aspectos intangibles son claves para mejorar la competitividad de una empresa (Doran & Ryan, 2016).

Tal como afirman Dettori *et al.* (2020), la mejora de atributos como la calidad en los productos, los servicios, los procesos o incluso en la experiencia gastronómica se puede alcanzar por medio de la innovación siguiendo el deseo de explotar y detectar oportunidades en la comercialización. Los clientes que acuden al hotel valoran la gastronomía y los resultados de la innovación, mejorando la imagen percibida que éstos tienen del hotel. Esto permitirá también atraer a un mayor número de público a las instalaciones hoteleras. Según Dancausa Millán *et al.* (2021) la calidad en la gastronomía plantea una serie de connotaciones, como son el reconocimiento, el valor del producto, la reputación y la fidelidad, capaz de generar un valor intrínseco. Costa *et al.* (2022) sostienen que el componente innovador genera un desempeño no financiero más acusado que el financiero, como factor determinante.

Como toda inversión, la innovación en el campo gastronómico también es susceptible de generar rentabilidad a los establecimientos que la implementan. Tal como afirman Jin *et al.* (2016), el coste del consumo condiciona las expectativas de los clientes, así como el tiempo y el dinero que han sido empleados en la generación de un servicio hotelero innovador. En esta misma línea, se pueden establecer factores que permiten incrementar la rentabilidad del establecimiento hotelero, tal como apuntan Marulanda *et al.* (2022), al desarrollar nuevos productos y servicios mejoran los ingresos, se consigue un mejor posicionamiento en el mercado, un mayor liderazgo en el sector, un mejor reconocimiento de la marca, mejora la lealtad del cliente, así como en las relaciones económicas con los proveedores, inversores y socios.

Thakur y Hale (2013), al igual que Costa *et al.* (2022) demuestran que la innovación mejora los resultados financieros. El resultado financiero repercute positivamente sobre medidores como: la rentabilidad de la empresa, las ventas y la cuota de mercado. Gagic (2016) afirma que las innovaciones resultan atractivas para los huéspedes y aumentan la rentabilidad sobre el producto o servicio. Cuando las empresas se centran más en la innovación de los servicios tienen más probabilidades de comercializar nuevos productos o servicios de más éxito y por tanto un mayor rendimiento en comparación con las que no se enfocan en el desarrollo y comercialización de nuevos servicios o procesos (Eisengerich *et al.*, 2009; Aas & Pedersen,

2011; Doraszelski & Jaumandreu, 2013). Najib *et al.* (2020) indican que la actividad de innovación tiene una influencia directa en el desempeño del marketing.

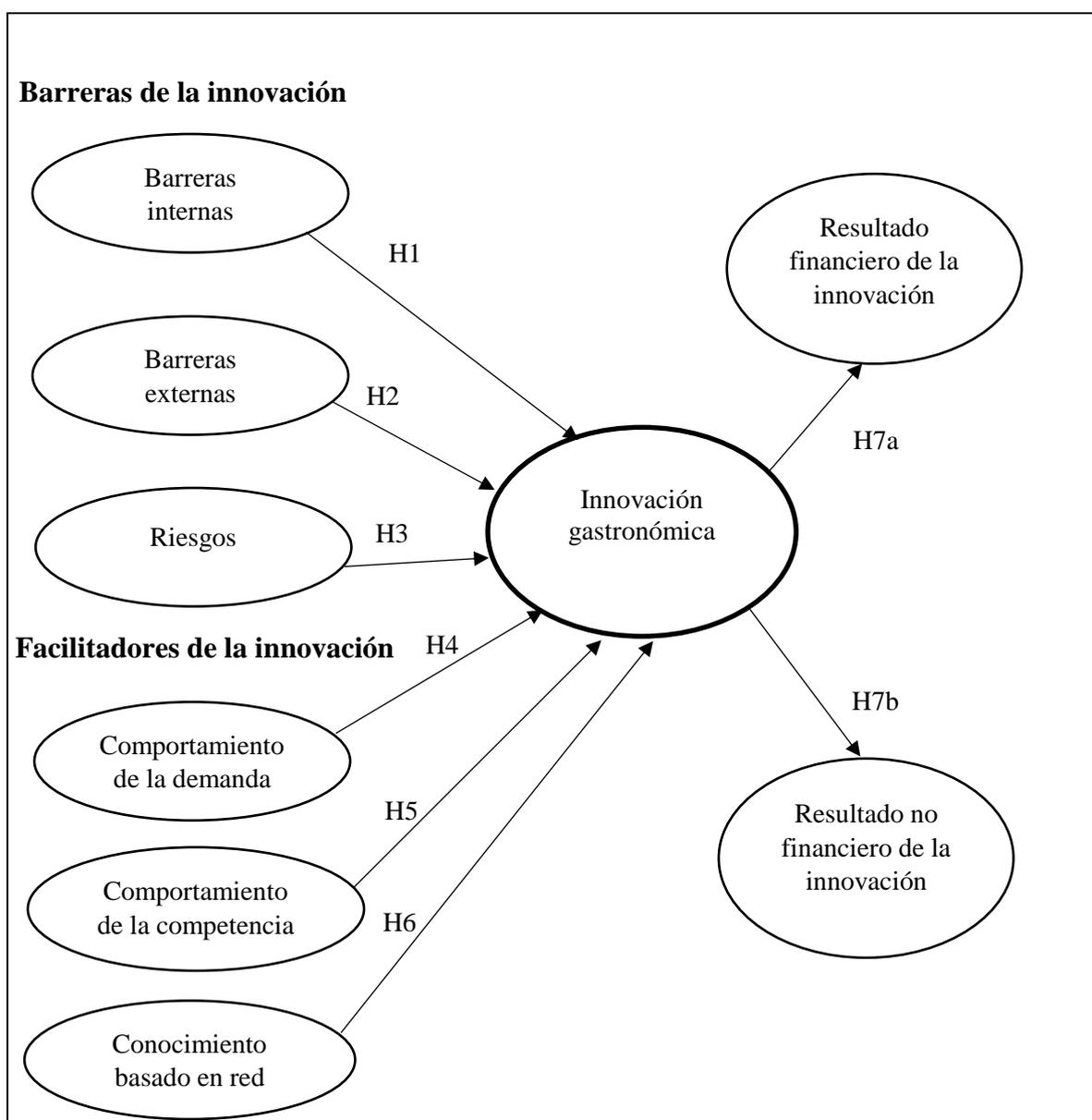
Por su parte, Thakur y Hale (2013) demuestran que una mayor innovación mejora el desempeño no financiero y financiero, siendo la innovación un instrumento impulsor en la mejora de productividad empresarial mejorando tanto los resultados no financieros como los financieros. Por consiguiente, tras lo expuesto, se plantea la hipótesis 7:

Hipótesis 7

La innovación gastronómica mejora los resultados no financieros (H7a) y los resultados financieros (H7b).

Las hipótesis anteriores siguieren el planteamiento del siguiente modelo en la figura 1.

Figura 1. Modelo Conceptual e Hipótesis



Metodología

Ámbito de la investigación y muestra

Para el desarrollo de este estudio, las islas Canarias pertenecientes a España, fue el destino turístico seleccionado. Dentro de las islas Canarias, se ha elegido la provincia de Santa Cruz de Tenerife que abarca para varias islas (Islas de Tenerife, La Palma, El Hierro y la Gomera). Esta provincia tiene relevancia dentro del panorama turístico, no sólo a nivel estatal, sino internacional, tal como muestran los informes del Instituto Nacional de Estadística (INE) de los últimos años. Tras el fuerte receso en materia turística, provocado por la pandemia a nivel mundial, si se compara con el año 2020, tal como establece Hosteltur (2022), las

pernoctaciones en la provincia tinerfeña crecieron un 31,2%, pasando del total de 11,5 millones a los 15,2 millones, lo que lo configura como un clúster turístico relevante.

Posteriormente, una vez elegido el destino turístico, se trató de identificar los establecimientos hoteleros que existían de tres a cinco estrellas. Partiendo inicialmente del listado publicado en la página oficial de la Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro (ASHOTEL), así como la web de Turismo de Tenerife, dando un total de 190 hoteles en la provincia. Esta selección con respecto a las categorías seleccionadas, se justifica en la metodología utilizada en trabajos académicos, cuya temática general guarda cierta relación con este estudio, como es el caso de Uygur *et al.* (2019). De la población objeto de estudio, 26 hoteles son de 5 estrellas, 111 hoteles pertenecen a 4 estrellas y 53 hoteles son de 3 estrellas.

Tras una revisión de literatura científica, se generó un cuestionario estructurado, adaptado desde el punto de vista de la oferta alojativa y compuesto por diferentes apartados, con la finalidad de obtener los datos necesarios para esta investigación. Una vez redactado el cuestionario se realizó una prueba piloto para valorar el grado de adecuación, comprensión y recogida de observaciones, dadas por los tres entrevistados, profesionales del sector alojativo, directores de tres hoteles diferentes y con distintas categorías. Tras la realización de la prueba piloto y de las correcciones oportunas se pudo comprobar la idoneidad del cuestionario.

Validado el cuestionario, se inició el envío del mismo a principios del año 2019, período pre-pandemia y finalizándose la recogida de encuestas en marzo de 2020. La fórmula de cumplimentación y recogida de éstos tuvo que sufrir variaciones, debido al cierre temporal de la mayoría de los establecimientos en esos momentos, por lo que tuvo que adecuarse a un formato no presencial. No obstante, tras este período, dichos hoteles han ido paulatinamente volviendo a su actividad de explotación habitual y a día de hoy, queda la muestra obtenida con una imagen fiel a la situación que estos establecimientos experimentaban antes de iniciarse la pandemia.

De todo el universo de estudio 190 hoteles, se obtuvo una muestra de 131 establecimientos. La distribución de esta cifra (131 hoteles) es la siguiente: 22 de 5 estrellas, 86 de 4 estrellas y 23 de 3 estrellas. Esto significa que se obtuvo una tasa real de respuesta del 68,94%, con un error muestral del 4,8% (Véase tabla 1).

Tabla 1.- Ficha técnica.

Variables	Porcentaje
Ámbito geográfico	Islas de: Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro.
Población (unidad de análisis)	190 hoteles de 5, 4 y 3 estrellas.
Método de recogida de la información	Cuestionario personal (inicialmente entrevista directa, finaliza la recogida con formato de respuesta on-line).
Cuestionarios válidos	131
Categoría	22 de 5 estrellas, 86 de 4 estrellas y 23 de 3 estrellas.
Tasa de respuesta	95,2%
Error muestral	4,8%
Fecha de realización	Desde principios de 2019 a marzo de 2020.

Los cuestionarios fueron rellenados por directores, subdirectores de los hoteles, jefes de departamento de alimentación y bebidas, y staff del área de alimentación y bebidas con la capacidad y los conocimientos necesarios para dar respuesta a las cuestiones planteadas. En una primera etapa se efectuó el trabajo de campo de manera presencial, debiendo adaptarse posteriormente la fórmula de recogida de los datos del cuestionario a un formato on-line, debido en primer lugar a las circunstancias acaecidas por causa de la pandemia, y en segundo lugar, por la dificultad de la disponibilidad de los encuestados para concertar una reunión de manera física. No obstante, se les facilitó teléfonos de contacto, correo electrónico y demás fórmulas de comunicación en caso de que los encuestados tuvieran dudas durante la realización del mismo.

Datos de los encuestados

En este apartado, tal como se muestra en la tabla 2, del total de hoteles encuestados, corresponde a hoteles de 4 estrellas el mayor número de hoteles representando el 65,65%, seguida por los hoteles de 3 estrellas, con un 17,56% y los hoteles de 5 estrellas, con un 16,79% de representación. También se puede extraer de los datos obtenidos que un 76,33% de los hoteles encuestados son nacionales y un 23,67% son internacionales.

La mayor parte de los entrevistados, son jefes del departamento de alimentación y bebidas, representando un 55,72% de la muestra, un 27,49% del staff de este departamento y alrededor de un 18% directores y subdirectores. Los porcentajes más relevantes, en lo relativo a los años de experiencia que los entrevistados llevan dedicados a la industria hotelera, son menores a 5 años en un 51,90% y entre 5 y 10 años, en un 45,80%. Este hecho, guarda relación

igualmente con las edades que reflejan la mayoría de éstos, siendo la franja de edad más acusadas, las comprendidas de 25 a 34 años en un 41,22% con respecto al total de la muestra. En lo relativo a la formación académica que se muestra en la recogida de datos, destacan los estudios de bachiller y universitario superior con porcentajes de 26,71% y 24,44% respectivamente. En último lugar, en lo relativo al género de los entrevistados, se aprecia casi una equidad en cuanto a sexos, siendo hombres el 56,48% y mujeres el 43,52% (Véase tabla 2).

Tabla 2.- Datos de los encuestados

Variab les	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Número de Estrellas	3 estrellas	23	17,56%
	4 estrellas	86	65,65%
	5 estrellas	22	16,79%
Isla en la que se ubica el hotel	Tenerife	126	96,19%
	La Palma	4	3,05%
	La Gomera	1	0,76%
	El Hierro	0	0%
Número de habitaciones	De 50 a 200	42	32,06%
	De 200 a 400	77	58,77%
	Más de 400	12	9,17%
Número de empleados	De 50 a 200	42	32,06%
	De 200 a 400	74	56,49%
	Más de 400	15	11,45%
Su hotel pertenece a una cadena	Si	91	69,47%
	No	40	30,53%
La propiedad es nacional o internacional	Nacional	100	76,33%
	Internacional	31	23,67%
Edad	Hasta 25 años	16	12,21%
	De 25 a 34 años	54	41,22%
	De 35 a 44 años	24	18,32%
	De 45 a 54 años	34	25,96%
	De 55 a 65 años	3	2,29%
	Más de 65 años	0	0%
Género	Masculino	74	56,48%
	Femenino	57	43,52%
Años de experiencia	Menos de 5 años	68	51,90%
	De 5 a 10 años	60	45,80%
	Más de 10 años	1	2,3%
Puesto de trabajo	Director	18	13,74%
	Subdirector	4	3,05%
	Jefe de departamento de F&B	73	55,72%
	Staff de F&B	36	27,49%
Nivel de estudios	Primarios	0	0%
	Secundarios	16	12,21%
	Bachiller	35	26,71%
	Formación Profesional	26	19,85%
	Universitario medio	22	16,79%
	Universitario superior	32	24,44%

Medida de las variables

El modelo planteado mide las barreras de la innovación (externas e internas) y los riesgos. También el modelo mide los facilitadores de la innovación relacionados con el comportamiento del mercado, donde se mide el comportamiento de la demanda u orientación al cliente y el comportamiento de la competencia. También se valora como facilitador el conocimiento basado en red. Por otra parte, se mide la innovación gastronómica y el resultado financiero y no financiero que ocasiona la innovación en esta área.

En primer lugar, para medir las barreras de la innovación se usó una escala de 16 ítems. 5 ítems miden las barreras internas, 5 ítems para medir las barreras externas y 6 ítems para medir los riesgos asociados a la innovación. Dichas escalas fueron tomadas de los trabajos de Madrid-Guijarro *et al.* (2009) y Thakur y Hale (2013), y adaptadas específicamente para la gastronomía. En las barreras internas y los riesgos de la innovación se mide aspectos como la ausencia de un personal cualificado, los costes de innovación, problemas para mantener a los empleados, resistencia de los directivos y empleados a los cambios, así como la dificultad de acceso a las fuentes de financiación. En las barreras externas se plantean entre otras variables el insuficiente apoyo del gobierno para la innovación gastronómica, la falta de socios externos o la turbulencia económica.

El comportamiento de la demanda y el comportamiento de la competencia es medida con una escala de 3 y 5 ítems respectivamente. Estas escalas han sido adaptadas de los estudios de Thakur y Hale (2013). En el comportamiento de la demanda se miden aspectos relacionados con el tipo de productos gastronómicos y la calidad que demandan los clientes. En el comportamiento de la competencia se valora en qué medida la competencia es responsable de la innovación gastronómica que realiza en el hotel, y en qué medida la innovación gastronómica del hotel genera mejores resultados que la competencia. El conocimiento basado en red mide en qué medida el hotel es capaz de extraer nuevas ideas gastronómicas y en qué grado este conocimiento que adquiere proviene de clientes, empleados y proveedores. Una escala de 4 ítems es utilizada para medir estas cuestiones. Esta escala fue adaptada de Tkakur y Hale (2013) que se basaron a su vez en el trabajo de Van Riel *et al.* (2004).

Para medir la innovación gastronómica se han empleado una escala de 8 ítems. Esta escala fue adaptada de varios trabajos que miden la propensión a innovar (Panaydes & Lun, 2009; Seo *et al.*, 2014; Lii & Kuo, 2016), la cual fue adaptada al no existir ninguna escala relacionada con la innovación gastronómica. Las escalas encontradas en la literatura miden la innovación global de una empresa. Para este constructo se plantean cuestiones relacionadas

con la innovación gastronómica en el departamento de alimentación y bebidas del hotel, midiendo la propensión a innovar en la gastronomía.

Los constructos que miden el resultado financiero y el resultado no financiero de la innovación fueron medidos con 4 ítems cada uno. Dichas escalas fueron adaptadas para el caso de la gastronomía de los trabajos de Ottenbacher y Harrington (2010) y Thakur y Hale (2013) midiendo este último los resultados de la innovación hotelera. El resultado no financiero de la innovación mide aspectos intangibles que se consiguen con la innovación gastronómica como la lealtad, la imagen y la calidad; mientras que el resultado financiero valora en qué grado la innovación gastronómica ha mejorado la rentabilidad, los costes y la tasa de ocupación del hotel.

Todas las escalas empleadas de todos los constructos anteriores fueron tipo *Likert* de 1 a 7, donde el 1 expresa bajo grado de desacuerdo y el 7 alto grado de acuerdo (Ver anexo).

Análisis y resultados

Para contrastar el modelo de investigación y las hipótesis propuestas se ha usado el modelo de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) (Ringle *et al.*, 2015). Esta técnica es más apropiada para investigaciones y estudios exploratorios con tamaños de muestra pequeños (Fornell & Bookstein, 1982). Además, su algoritmo muestra una mayor convergencia en su simplicidad, ofreciendo menos restricciones en relación a la normalidad de los datos (Chin *et al.*, 2003; Tenenhaus *et al.*, 2005). Esta técnica se puede utilizar tanto en la exploración, como en el entorno de investigación confirmatoria, en ambos casos, capaces de generar constructos formativos y reflectivos. Para el uso de la técnica PLS-SEM se usa el programa estadístico SmartPLS 4.0.

La utilización de este tipo de modelo permite proponer el tipo y la dirección de las relaciones que se esperan obtener entre múltiples variables contenidas en él, con la finalidad de lograr estimar los parámetros que vienen especificados por las relaciones planteadas a nivel teórico (las hipótesis). Por ello, también se le conoce como modelo confirmatorio, ya que se centra en “confirmar” mediante el análisis de la muestra sobre las relaciones formuladas, a partir de referencias teóricas y explicativas (Ruiz *et al.*, 2010).

Esta técnica es clave para la predicción de constructos, utilizada tanto para la investigación explicativa (confirmatoria), como para la predictiva (exploratoria) (Henseler *et al.*, 2016; Hair *et al.*, 2017). Además, se compone de procedimientos matemáticos y estadísticos rigurosos, pero al mismo tiempo flexible, ya que no establece premisas demasiado rígidas en lo relativo a la distribución de datos, la escala de medición o el tamaño de la muestra (Hair *et al.*, 2017).

Modelo de medida

En el modelo de medida se evalúan los siguientes aspectos: los coeficientes de fiabilidad individual del ítem y de los constructos o variables; la validez convergente y la validez discriminante (Hair *et al.*, 2017).

En lo que respecta a la fiabilidad individual de las escalas de cada ítem, se observa en la tabla 3 que las cargas factoriales de todos los ítems usados, superan en su mayoría, el umbral de 0.7 propuesto por Carmines y Zeller (1979). Si bien es cierto, que hay autores que dan por válidos umbrales de 0.50 (Falk & Miller, 1992; Hasan & Ali, 2007), ya que aportan información adicional que puede ser de relevancia. En este trabajo todas las variables que tuvieran una carga inferior a 0.5 fueron eliminadas y posteriormente se repitió el análisis.

Para la obtención de la validez de los constructos se ha empleado el *alpha de Cronbach*, cuyos resultados, tal como se expresan en la tabla 3, oscilan entre el 0.54 y el 0.92, y pese a que tres de ellos no llegan al valor de 0.7 recomendado por Nunnally (1978), siendo los riesgos, la competencia y los resultados no financieros, aquellos que se quedan ligeramente por debajo del valor estándar, pero que se aproximan al citado valor. No obstante, al tratarse de un estudio exploratorio se consideran aceptados (Nunnally & Bernstein 1978; Loewenthal 1996). Por otra parte, estos tres constructos, así como los restantes, presentan una fiabilidad compuesta (CR), con valores que oscilan entre 0.76 y el 0.93, que son superiores al umbral del 0.7, por lo que se acepta su validez (Peterson & Kim, 2013).

Tabla 3. Evaluación del modelo de medida

Factores	Cargas factoriales	t	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída AVE	Alpha
Barreras Internas					
BI1	0.780	15.819	0.852	0.590	0.776
BI2	0.822	20.755			
BI3	0.710	9.501			
BI4	0.757	11.280			
Barreras Externas					
BE1	0.700	7.899	0.882	0.653	0.835
BE2	0.731	8.060			
BE3	0.911	53.894			
BE4	0.872	23.947			
Riesgos					
R1	0.904	2.150	0.776	0.543	0.648
R2	0.672	1.846			
R3	0.601	3.642			

Factores	Cargas factoriales	t	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída AVE	Alpha
Comportamiento de la demanda					
CD1	0.934	43.178	0.849	0.657	0.766
CD2	0.835	15.557			
CD3	0.634	6.710			
Competencia					
C1	0.742	10.674	0.766	0.524	0.546
C2	0.646	7.059			
C3	0.777	14.649			
Conocimiento basado en red					
CR1	0.754	17.920	0.850	0.587	0.766
CR2	0.801	24.199			
CR3	0.820	32.463			
CR4	0.682	11.459			
Innovación gastronómica					
IG1	0.819	27.136	0.937	0.650	0.923
IG2	0.823	33.376			
IG3	0.736	18.977			
IG4	0.809	27.700			
IG5	0.752	17.243			
IG6	0.882	54.518			
IG7	0.790	23.453			
IG8	0.831	31.867			
Resultado financiero de la innovación					
RF1	0.703	11.223	0.851	0.589	0.766
RF2	0.754	14.749			
RF3	0.794	18.745			
RF4	0.815	22.400			
Resultado no financiero de la innovación					
RNF1	0.514	4.005	0.799	0.506	0.689
RNF2	0.667	6.154			
RNF3	0.770	11.797			
RNF4	0.850	23.474			

La varianza extraída media (AVE) de todos los constructos excede del umbral exigido de 0.5, estando sus valores entre 0.506 y 0.657, por lo que se puede afirmar que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Esto indica la existencia de validez convergente.

Fornell y Lacker (1981) y Roldán y Sánchez-Franco (2012) establecen que para que validez discriminante, la raíz cuadrada de la media AVE debe ser superior a las correlaciones de todos los constructos. Tal como se observa en la tabla 4, se establece la raíz cuadrada de AVE (diagonal principal), donde se aprecia que en todos los casos es superior a la correlación entre los constructos donde, tras los resultados obtenidos, se sugiere que todos estos constructos, constituyen medidas válidas de conceptos únicos (Hair *et al.*, 2017). Al mismo tiempo, las cargas se muestran más altas en sus respectivos constructos al compararlos con el resto, obteniendo de este modo evidencia de validez discriminante.

Tabla 4. Raíz cuadrada de la varianza media extraída (AVE) y matriz de correlaciones.

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Barreras externas	0.808								
2. Barreras internas	0.601	0.768							
3. Competencia	-0.110	-0.196	0.724						
4. Comportamiento de la demanda	0.004	-0.039	0.511	0.811					
5. Conocimiento basado en red	-0.334	-0.443	0.670	0.454	0.766				
6. Innovación gastronómica	-0.402	-0.456	0.633	0.486	0.773	0.806			
7. Resultado financiero de la innovación	-0.378	-0.271	0.617	0.510	0.742	0.622	0.768		
8. Resultado no financiero de la innovación	-0.258	-0.205	0.517	0.431	0.574	0.671	0.615	0.711	
9. Riesgos	0.378	0.327	0.386	0.407	0.212	0.206	0.178	0.086	0.737

Modelo estructural

Para evaluar el modelo estructural se evalúa el coeficiente de determinación (R^2), el tamaño del efecto (f^2), la relevancia predictiva del modelo (el test de Stone-Geisser Q^2), el índice de bondad de ajuste (GOF) y los coeficientes *path* estandarizados (β) (Hair *et al.*, 2017). Estos valores han sido obtenidos a partir de la técnica de muestreo no paramétrica denominada *Bootstrap* con 500 repeticiones.

Los R^2 indican la varianza explicada de las variables dependientes (innovación gastronómica y el resultado de la innovación bajo la perspectiva financiera y no financiera). Según Falk y Miller (1992), para que un modelo tenga capacidad predictiva el R^2 debe ser superior a un 10%. En la tabla 5, el constructo dependiente que mide la innovación gastronómica presenta un R^2 de 0.685, lo que significa que el 68.5% de la variabilidad de la innovación gastronómica

es explicada por las barreras, los riesgos y los facilitadores. Por otra parte, la variabilidad del performance financiero y no financiero de la innovación es explicado por la innovación gastronómica en un 38.7% ($R^2 = 0.387$) y un 45.6% ($R^2 = 0.451$) respectivamente. Esto sugiere que el modelo tiene capacidad predictiva. Con respecto al tamaño del efecto f^2 a 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 (tabla 5).

Para medir la relevancia predictiva del modelo contrastado se ha usado el test de Stone-Geisser Q^2 , donde los valores de Q^2 deben ser superiores a cero (Hair *et al.*, 2017). Esto queda demostrada tras la obtención de los resultados Q^2 , donde se alcanzan: 0.428 (innovación gastronómica); 0.215 (resultado financiero de la innovación) y 0.199 (resultado no financiero de la innovación). Por lo que se puede estimar, que el modelo tiene relevancia predictiva.

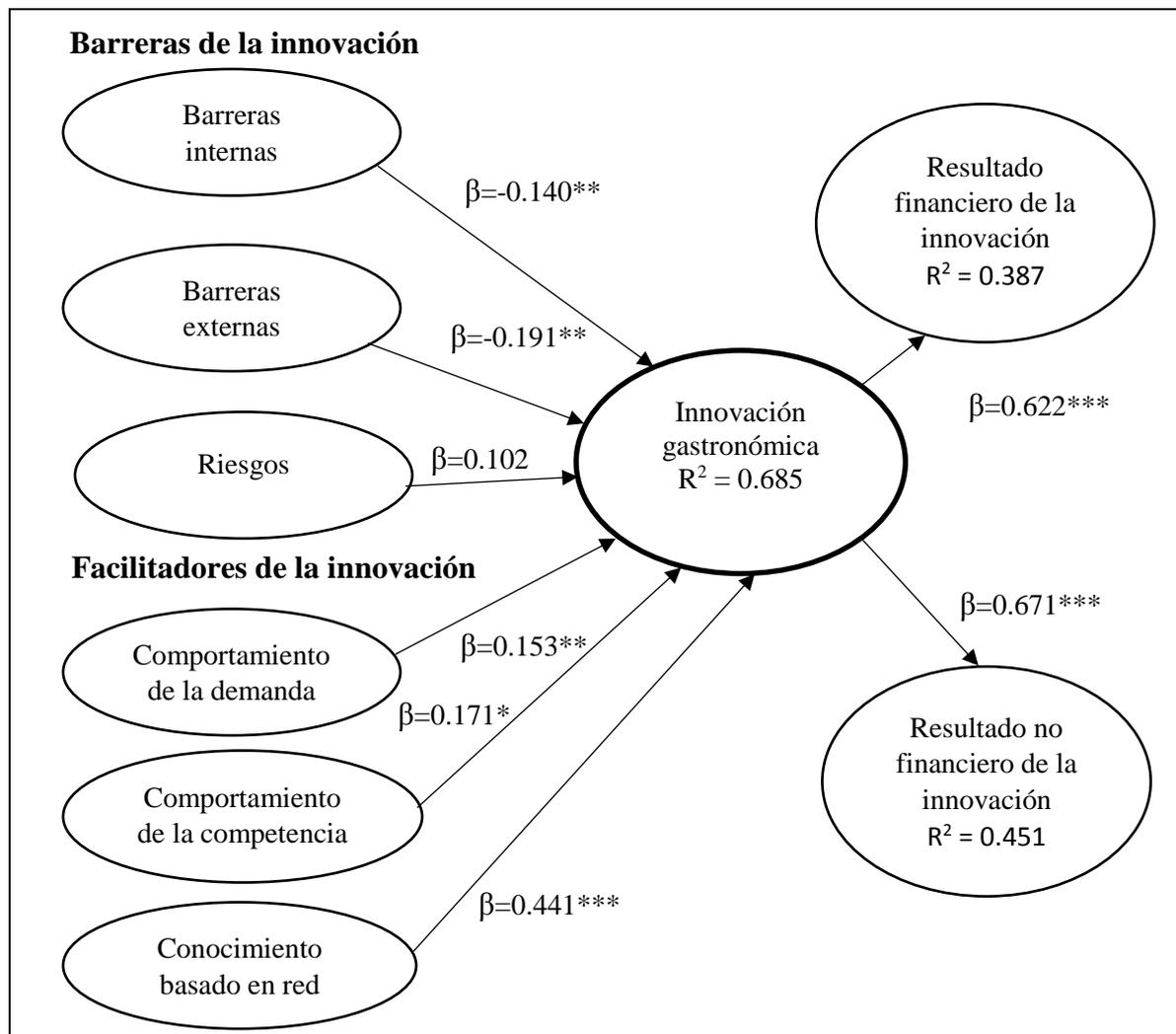
Para determinar la bondad de ajuste, se ha usado el indicador *Goodness-of-fit* (GoF), que consiste en la media geométrica de la media de las comunalidades por la media del R^2 . En este caso, el resultado obtenido es de 0,546. El modelo presenta un ajuste óptimo al exceder este indicador GoF de 0.36 (Chin, 1998). Por tanto, el modelo presenta una buena calidad predictiva.

En la figura 2 y en la tabla 5 se comprueba que las barreras internas tienen un impacto negativo en la innovación gastronómica ($\beta = -0.141$, $p < 0.01$), por lo que la hipótesis 1 es apoyada. En relación a las barreras externas se contrasta que influyen negativamente de forma significativa en la innovación gastronómica ($\beta = -0.191$, $p < 0.01$); En cambio, los riesgos no influyen de forma significativa en la innovación gastronómica ($\beta = 0.102$, $p > 0.10$). Esto sugiere que la hipótesis 2 es apoyada mientras que la hipótesis 3 no se cumple.

En relación a la hipótesis 4 que indica que el comportamiento de la demanda influye positivamente en la innovación gastronómica los resultados indican que es aceptada ($\beta = 0.153$, $p < 0.01$). En cuanto a la actuación del hotel con respecto a la innovación en gastronomía en base al comportamiento de la competencia que sugiere la hipótesis 5, se contrasta una relación positiva entre ambas variables ($\beta = 0.171$, $p < 0.01$). Esto demuestra que el comportamiento de la competencia influye positivamente en la innovación gastronómica realizada por el hotel. Por tanto, la hipótesis 5 es aceptada. La hipótesis 6 que indicaba que el conocimiento basado en red influye positivamente en la innovación gastronómica queda contrastada ($\beta = 0.441$, $p < 0.001$), lo que implica una asociación positiva entre ambos aspectos.

En referencia a las dos últimas hipótesis 7a y 7b que aluden a la influencia de la innovación gastronómica en el resultado financiero y no financiero de la innovación, los resultados muestran que existe un efecto positivo de la innovación gastronómica en el performance de la innovación bajo las dos perspectivas: financiera y no financiera ($\beta= 0.671, p<0.001$; $\beta= 0.622, p<0.001$). Esto sugiere el cumplimiento de las hipótesis 7a y 7b.

Figura 2. Modelo estructural



* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Tabla 5. Resultados del modelo estructural

Hipótesis	Coefficientes estandarizados β	t-valor	R ²	F ²	Q ²
Barreras internas -> innovación gastronómica	-0.140 **	2.496	0.685	0.032	0.428
Barreras externas -> innovación gastronómica	-0.191 **	3.450		0.066	
Riesgos -> innovación gastronómica	0.102	1.547		0.019	
Comportamiento de la demanda -> innovación gastronómica	0.153 **	2.675		0.049	
Competencia -> innovación gastronómica	0.171 *	2,321		0.043	
Conocimiento basado en red -> innovación gastronómica	0.441***	5.629		0.252	
Innovación gastronómica -> resultado financiero de la innovación	0.622***	11.547		0.387	
Innovación gastronómica -> resultado no financiero innovación	0.671***	14.563	0.451	0.820	0.199
GoF (Goodness-of-fit criterion)	$\sqrt{AVE \times R^2} = 0.546$				

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

Conclusiones

Este estudio tiene como objeto analizar las barreras y facilitadores de la innovación gastronómica y su impacto el resultado de la innovación en el sector hotelero.

Hipótesis 1

Los hallazgos sugieren que cuanto mayor serán las barreras internas menor es el grado de innovación gastronómica empleado por el hotel. Esto indica que la existencia de barreras internas como la ausencia de formación y la resistencia de los empleados o directivos del departamento de alimentación y bebidas a los cambios, perjudica la innovación gastronómica. Estos resultados coinciden con estudios que analizan la innovación organizativa, aunque no hay estudios referentes a la innovación de la gastronomía. Los resultados coinciden con los

obtenidos por Madrid-Guijarro *et al.* (2009) que demostraron que las barreras internas perjudicaban el desarrollo de la innovación organizativa. En el mismo sentido, Takur y Hale (2013) indican que las barreras internas afectan en la innovación de servicios, en las empresas pertenecientes a Estados Unidos y la India. Además, Demirbas *et al.* (2011) señalan que la ausencia personal cualificado constituyen un obstáculo que impide el desarrollo de la innovación en la pequeña y mediana empresa en Turquía.

Hipótesis 2

En relación a la hipótesis que hace referencia a que las barreras externas limitan la innovación gastronómica los resultados permiten corroborar dicha hipótesis. Esto quiere decir que la ausencia de información, la falta de socios, la incertidumbre económica va a limitar el desarrollo de la innovación en gastronomía. También Takur y Hale (2013) demuestran que la innovación en los servicios es menor cuanto mayores son las barreras externas. Sin embargo, no se contrasta que los riesgos limitan el desarrollo gastronómico. La existencia de falta de fuentes de financiación, los elevados costes que se emplean en la innovación y la facilidad de imitación por parte de los competidores son factores que no limitan la innovación en gastronomía. Cuando los directivos consideren que innovar en gastronomía supone unos elevados costes y no se disponga de financiación no tendrán una menor propensión a innovar en gastronomía como se había predicho. Estos resultados no son similares a otros estudios que analizan la innovación en general. Así, Derribas *et al.* (2011) confirman que los altos costes de innovación y la ausencia de fuentes de financiación tienen una baja propensión a innovar en las pequeñas y medianas empresas. También Madrid-Guijarro *et al.* (2009) demuestran para las empresas que el deterioro en los recursos financieros y los altos riesgos percibidos disminuyen la innovación en empresas españolas. Sin embargo, en este trabajo los riesgos y los aspectos económicos y relacionados con el acceso a la información, no suponen una barrera en el caso de la gastronomía. Esto podría ser debido a que las innovaciones en gastronomía no requieren de grandes inversiones en equipos e instalaciones o en capital. En cambio, si necesitan más de conocimiento, de recursos humanos y de formación del personal, aspectos que si influían negativamente en el desarrollo de la innovación gastronómica.

Hipótesis 4, 5 y 6

El trabajo también analiza la influencia de determinados facilitadores como son el comportamiento del mercado (demanda y competencia) y el conocimiento basado en red en la innovación gastronómica. Con respecto a la relación entre el comportamiento de la demanda y la innovación gastronómica los resultados muestran que relación es positiva, lo que deja a entrever que, cuando los clientes demandan productos gastronómicos nuevos y

superiores, el hotel tiene una mayor inclinación hacia la innovación gastronómica. En este sentido, los resultados avalan los obtenidos por Chen y Krumwiede (2012), Ho et al. (2018) que demuestran que la orientación al cliente es un antecedente de la innovación. Además, Domi *et al.* (2020) comprueban en empresas del sector turístico que la orientación al cliente promueve la propensión a innovar y el comportamiento innovador ayudando a desarrollar una cultura innovadora. La orientación a los clientes demanda, que los hoteles comprendan las necesidades de éstos, en cuanto a la gastronomía y esto permitirá a los hoteles innovar aumentando la calidad o reduciendo su coste.

En referencia al comportamiento de la competencia, existen trabajos que no demuestran una relación positiva entre la orientación hacia los competidores y la innovación, como es el caso del trabajo de Ho *et al.* (2018). Sin embargo, en este estudio se comprueba de que cuanto mayor sea la orientación a los competidores por parte del hotel, mayor sería la propensión a innovar en gastronomía. Esto indica, que el desarrollo de la innovación gastronómica se debe en parte a la competencia que existe entre los hoteles y la intención de no quedarse por debajo de otros hoteles de la competencia. En el sector servicios, Thakur y Hale (2013) demuestran que la innovación de servicios viene determinada por la orientación hacia la competencia. Por su parte, Cheng y Krumwiide (2012) señalan que las orientaciones hacia los competidores influyen positivamente en la innovación radical, aunque no en la incremental, lo que supone el desarrollo de productos totalmente nuevos e innovadores. Debido a que los servicios gastronómicos pueden ser imitados por la competencia, los hoteles desarrollan productos nuevos en gastronomía con la intención de ser pioneros. Esto indica que los hoteles que más innovan en gastronomía son líderes más que seguidores o adaptadores, puesto que desarrollan más innovación (Schulze *et al.*, 2022).

Con respecto a la influencia del grado de conocimiento basado en red del hotel en la innovación gastronómica, los resultados avalan la hipótesis. Esto indica que cuando los hoteles tienen capacidad para crear, adquirir y dirigir el conocimiento, son capaces de extraer ideas de socios o empleados tienen una mayor propensión a desarrollar productos nuevos, siendo más creativos y mejorando la gastronomía que oferta a sus clientes. Estos resultados son apoyados por otros trabajos similares que analizan la innovación, aunque no aplicados a la innovación gastronómica, dada la no existencia de estudios aplicados a esta temática. Así, Thakur y Hale (2013) demuestran en el sector servicios para una muestra de dos países, India y USA, que el conocimiento basado en red mejora la innovación. Otros trabajos en el sector turístico demuestran que el conocimiento, la creatividad de los empleados y las relaciones sociales mejoran la innovación (Nieves *et al.*, 2014; González-González & García-Almeida, 2021).

Hipótesis 7

Finalmente, el trabajo analiza el impacto que tiene la innovación gastronómica en el resultado financiero y no financiero. Los resultados indican que cuanto mayor es la intensidad en la innovación en gastronomía, mayor es el resultado financiero y no financiero. Por tanto, cuando los hoteles tienen un mayor grado de la innovación en gastronomía, implica que han mejorado los costes e incrementado la rentabilidad del hotel, así como la tasa de ocupación. También Por otra parte, también se demuestra que la innovación gastronómica permite mejorar la lealtad de los clientes, la imagen y la calidad del servicio prestado por el hotel. Thakur y Hale (2013) y Lee *et al.* (2019b) demuestran que la innovación en servicios influye en el resultado financiero y no financiero. En el sector turístico, Costa *et al.* (2022) demuestran que cuanto mayor es el comportamiento innovador de las empresas, mayor es resultado financiero y no financiero. Del mismo modo, Costa *et al.* (2022) apuntan que la influencia de la innovación es superior en el resultado no financiero que financiero, aunque en este trabajo es bastante similar el efecto en ambos tipos de resultados.

Implicaciones académicas y prácticas

Desde un punto de vista académico, este es el primer trabajo que examina las barreras, la orientación al mercado y el conocimiento basado en red, la innovación y el resultado de la innovación en el contexto de la gastronomía hotelera. Aunque estos conceptos han sido aplicados en otros sectores. Por tanto, la aplicación de estos conceptos a la gastronomía, demuestra que la mayoría de las hipótesis del modelo contrastado aporta información valiosa a la literatura sobre la innovación y el rendimiento. Se desarrolla un marco teórico que se ha contrastado para la gastronomía, demostrando que esta actividad debe ser tenida en cuenta, cuando se innove por parte los hoteles en las diferentes áreas. A nivel teórico se comprueba que el marco “Estructura-Conducta-Mercado” es válido para explicar la innovación gastronómica. El modelo planteado valida factores que obstaculizan y que apoyan la innovación gastronómica (estructura). Las barreras internas y externas limitan la innovación, mientras que la orientación hacia el mercado (clientes y competidores), así como el acceso al conocimiento basado red favorecen la innovación. El modelo también demuestra que la innovación (conducta) influye el resultado financiero y no financiero (mercado).

Desde un punto de vista práctico el trabajo tiene varias implicaciones. Estos resultados sirven para ayudar y orientar a los directivos hoteleros, ya que esta área de alimentación y bebidas conlleva una de las mayores partidas de gasto para el establecimiento, en comparación con otras áreas de explotación. Podemos distinguir las siguientes implicaciones prácticas:

En primer lugar, los hoteleros deberán potenciar aquellos aspectos que están limitando la innovación gastronómica, en caso de que deseen potenciar esta área. Se sugiere la necesidad de limitar estos obstáculos, favoreciendo así la innovación de uno de los activos clave: la gastronomía y los servicios derivados de ella. Por ello se debe intentar motivar a los empleados dando más formación específica externa y los directivos deberían convencerse de las ventajas que supone tener una innovación en gastronomía. También debería existir más apoyo para el desarrollo de infraestructuras y formación específica externa. Los hoteles deberán mostrar más resiliencia frente a las posibles crisis económicas que no impidan seguir innovando. Comprender las barreras puede ayudar a los directivos a fomentar una cultura innovadora apoyando la innovación y evitando una actitud de resistencia al desarrollo de nuevas ideas relacionadas con la gastronomía.

En segundo lugar, para incrementar la innovación gastronómica, debe existir una orientación clara hacia el mercado. Por un lado, debería fomentarse una mejor coordinación con el cliente y saber detectar sus necesidades en relación a la gastronomía, ya que los turistas buscan también experiencias gastronómicas y tenerlas en cuenta fomenta la innovación. Por el otro lado, estar pendiente de los competidores, supone estar al día y desarrollar nuevas ideas. Por ello, es esencial y necesario desarrollar un conjunto de creencias y valores centrados en vencer a los competidores siendo los primeros en ofrecer productos gastronómicos. El desarrollo de una empresa hacia la competencia impulsa estos valores y creencias, que le pueden ayudar a desarrollar una buena gastronomía.

En tercer lugar, el acceso al conocimiento, la capacidad de crearlo y de extraer ideas de socios externos, así como de empleados, se considera elemental para el desarrollo de la innovación gastronómica. En este sentido, se deberá tener en cuenta la opinión de los empleados y fomentar su creatividad para el desarrollo gastronómico, así como colaborar con otros socios, como, por ejemplo, los suministradores y otros hoteles, con el fin de mejorar la gastronomía. Para ello es necesario impulsar una cultura que fomente el conocimiento y el intercambio con socios externos, así como una apertura hacia otros establecimientos, como pueden ser los restaurantes u otros hoteles.

En cuarto lugar, debe ponerse de relieve el impacto que tiene la innovación gastronómica en mejorar aspectos tangibles e intangibles. Los hoteles, gracias a la gastronomía mejoran los costes, la rentabilidad, la tasa de ocupación, la lealtad, la calidad o la imagen del establecimiento. Esto permite hacer más competitivo su hotel generando más opciones para alcanzar la ventaja competitiva. Por lo que, dentro de la estrategia del hotel, la innovación

gastronómica debería estar presente. Esto va a repercutir directamente en la imagen que los turistas pueden tener del destino turístico. En este sentido, se puede desarrollar a nivel gubernamental iniciativas de apoyo a la innovación gastronómica, para que los hoteles desarrollen y mejoren la gastronomía. Por último, el desarrollo e implementación continua de la innovación gastronómica hotelera potencia el atractivo del destino. Los hoteles son actores poderosos capaces de influir en el proceso del turista para elegir un lugar a visitar.

Limitaciones y futuras investigaciones

Al tratarse de una primera aproximación este estudio no está exento de limitaciones, lo que puede derivar en investigaciones futuras. En primer lugar, los resultados obtenidos son de un solo destino turístico. Por tanto, en investigaciones futuras es necesario comparar otros destinos turísticos con los resultados obtenidos. En segundo lugar, es necesario subrayar, que los datos obtenidos, parten de la visión percibida por cada uno de los encuestados, siendo éstos principalmente, directivos y jefes de área, por lo en futuros estudios sería interesante considerar la perspectiva de los empleados del área de alimentación y bebidas o la visión del cliente en aspectos estudiados. La visión del cliente permitiría obtener una perspectiva más objetiva de los resultados en referencia al performance alcanzado con la innovación, dirigido a aspectos no financieros como la imagen, reputación y calidad percibida. En tercer lugar, la existencia de otros factores determinantes o de otras variables no analizadas en este trabajo y que pudieran favorecer u obstaculizar la innovación gastronómica, no han sido analizadas. Por tanto, en trabajos futuros deberían ser incluidos, ya que no se han considerado todas las variables posibles.

Finalmente, la recogida de información se ha dado en un período pre-covid, pudiendo ser susceptible de pequeñas modificaciones en cuanto al propio establecimiento alojativo, o incluso, a la fórmula de explotación del área de alimentación y bebidas. Esto puede traducirse, desde el cierre y reapertura de alguno de los establecimientos, a la implementación de medidas higiénico-sanitarias en la explotación de la restauración, que modifiquen o introduzcan novedades o incluso, aspectos innovadores en los establecimientos previamente encuestados. Para ello, podría estimarse, pasado un tiempo prudencial, de asentamiento y recuperación total del tejido empresarial turístico la realización de un nuevo estudio. De esta forma, se hace posible establecer un análisis longitudinal, que permita comprobar la evolución del sector y específicamente del ámbito gastronómico. Asimismo, los cambios que experimenta de manera habitual la gastronomía, así como las variaciones de los gustos y necesidades de los clientes, sustentan de igual forma la necesidad de estudios futuros.

Bibliografía

- Aas, T. H., & Pedersen, P. E. (2011). The impact of service innovation on firm-level financial performance. *The Service Industries Journal*, 31(13), 2071-2090.
- Albors-Garrigos, J. (2020). Barriers and enablers for innovation in the retail sector: Co-innovating with the customer. A case study in grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102077.
- Alshwayat, D., Elrehail, H., Shehadeh, E., Alsalhi, N., Shamout, M. D., & Rehman, S. U. (2023). An exploratory examination of the barriers to innovation and change as perceived by senior management. *International Journal of Innovation Studies*, 7(2), 159-170.
- Ashotel (Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro) (ASHOTEL), [Web]. Recuperado de: <https://ashotel.es/> Fecha de consulta: 07/04/2017.
- Baker, W. E., Sinkula, J. M., Grinstein, A., & Rosenzweig, S. (2014). The effect of radical innovation in/congruence on new product performance. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1314-1323.
- Baldwin, J., & Lin, Z. (2002). Impediments to advanced technology adoption for Canadian manufacturers. *Research Policy*, 31(1), 1-18.
- Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long range planning*, 53(4), 101950.
- Bogers, M., & Jensen, J. D. (2017). Open for business? An integrative framework and empirical assessment for business model innovation in the gastronomic sector. *British Food Journal*, 119(11), 2325-2339.
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723.
- Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33, 776-789.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). Reliability and validity assessment. *Sage publications. Beverly Hills, CA*.17.
- Cecere, G., Corrocher, N., & Mancusi, M. L. (2020). Financial constraints and public funding of eco-innovation: Empirical evidence from European SMEs. *Small Business Economics*, 54(1), 285-302.
- Chang, Y. C., Chang, H. T., Chi, H. R., Chen, M. H., & Deng, L. L. (2012). How do established firms improve radical innovation performance? The organizational capabilities view. *Technovation*, 32(7-8), 441-451.
- Cheng, C. C., & Krumwiede, D. (2012). The role of service innovation in the market orientation—new service performance linkage. *Technovation*, 32(7-8), 487-497.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.

- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, *14*(2), 189e217.
- Coad, A., Pellegrino, G., & Savona, M. (2016). Barriers to innovation and firm productivity. *Economics of Innovation and New Technology*, *25*(3), 321-334.
- Çokpekin, Ö. & Knudsen, M. P. (2012). Does organizing for creativity really lead to innovation?. *Creativity and Innovation Management*, *21*(3), 304-314.
- Costa, C. U., Silva Robalo, A. da, & Pereira, R. (2022). Innovativeness, Innovation Behaviour and Performance in the Portuguese Hotel Industry. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality & Tourism*, *11*(1), 61–87.
- Dancausa Millán, M. G., Millán Vázquez de la Torre, M. G., & Hernández Rojas, R. (2021). Analysis of the demand for gastronomic tourism in Andalusia (Spain). *PloS one*, *16*(2), e0246377.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, *58*(4), 37-52.
- Demirbas, D., Hussain, J. G., & Matlay, H. (2011). Owner-managers' perceptions of barriers to innovation: empirical evidence from Turkish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *18*(4), 764-780.
- Dettori, A., Floris, M., & Dessì, C. (2020). Customer-perceived quality, innovation and tradition: some empirical evidence. *The TQM Journal*, *32*(6), 1467-1486
- Dixit, S.K. (Ed.), (2019). *The Routledge Handbook of Gastronomic Tourism*. *Routledge*.
- Domi, S., Capelleras, J. L., & Musabelliu, B. (2020). Customer orientation and SME performance in Albania: A case study of the mediating role of innovativeness and innovation behavior. *Journal of Vacation Marketing*, *26*(1), 130–146.
- Donate, M. J., González-Mohíno, M., Appio, F. P., & Bernhard, F. (2022). Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: the unconventional role of knowledge-oriented leadership. *Journal of Business Research*, *144*, 572-586.
- Doran, J., & Ryan, G. (2016). The importance of the diverse drivers and types of environmental innovation for firm performance. *Business strategy and the environment*, *25*(2), 102-119.
- Doraszelski, U., & Jaumandreu, J. (2013). R&D and productivity: Estimating endogenous productivity. *Review of economic studies*, *80*(4), 1338-1383.
- Eisingerich, A. B., Rubera, G., & Seifert, M. (2009). Managing service innovation and interorganizational relationships for firm performance: to commit or diversify?. *Journal of Service Research*, *11*(4), 344-356.
- Falk, R & Miller, N. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron, Ohio: *The University of Akron Press*.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, *19*(4), 440 e 452.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Franco, S., Presenza, A., & Messeni Petruzzelli, A. (2022). Luxury hotels as orchestrators in gastronomic destination development and management: the case of Borgo Egnazia and the Itria Valley. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(9), 3440-3458.
- Gagić, S. (2016). Restaurant innovativeness: A case study of Vojvodina. *The European Journal of applied economics*, 13(2), 57-69.
- Gan, L. L., & Frederick, J. R. (2011). Medical tourism facilitators: Patterns of service differentiation. *Journal of Vacation Marketing*, 17(3), 165-183.
- González-González, T., & García-Almeida, D. J. (2021) Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: The role of the employee's creativity, knowledge, and motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102877.
- Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 166-173.
- Guiné, R. P., Florença, S. G., Barroca, M. J., & Anjos, O. (2020). The link between the consumer and the innovations in food product development. *Foods*, 9(9), 1317.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20, 397-420.
- Hadjimanolis, A. (1999). Barriers to Innovation for SME in a Small Less Developed Country (Cyprus). *Technovation*, 19, 561-570.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *Estados Unidos, California: Sage*.
- Harrington, R. J. (2005). Part I: the culinary innovation process—a barrier to imitation. *Journal of Foodservice Business Research*, 7(3), 35-57.
- Harrington, R. J., & Ottenbacher, M. C. (2013). Managing the culinary innovation process: The case of new product development. *Journal of Culinary Science & Technology*, 11(1), 4-18.
- Hegarty, J. (2009). How might gastronomy be a suitable discipline for testing the validity of different modern and postmodern claims about what may be called avant-garde?. *Journal of Culinary Science and Technology*, 7, 1-18.
- Henseler, J., Hubona, G. & Ray, P. (2016). Using PLS path modeling new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Hewitt-Dundas, N. (2006). Resource and Capability Constraints to Innovation in Small and Large Plants, *Small Business Economics*, 26, 257-277.
- Hipp, C., Tether, B., & Miles, I. (2000). The incidence and effects of innovation in services: Evidence from Germany. *International Journal of Innovation Management*, 4, 417-453.

- Hjalager, A. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31, 1–12.
- Ho, K. L. P., Nguyen, C. N., Adhikari, R., Miles, M. P., & Bonney, L. (2018). Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 154-163.
- Hossain, M. S., Kannan, S. N., & Raman, S. K. K. N. (2020). Organisational learning in the hospitality industry: A literature review. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*, 9(1), 1–24.
- Hosteltur.com (2022), [Web]. Los hoteles de Tenerife recuperan el 45% de los ingresos pre-COVID: 685 M €. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/149473_los-hoteles-de-tenerife-recuperan-el-45-de-los-ingresos-pre-covid-685-m.html. Fecha de consulta: 12/02/2022.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of marketing*, 59(2), 1-15.
- Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2012). Efectos de la estrategia de innovación en el éxito de los nuevos productos: el papel moderador del entorno. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(4), 323-332.
- Jin, N., Line, N. D., & Merkebu, J. (2016). Examining the impact of consumer innovativeness and innovative restaurant image in upscale restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(3), 268-281.
- Johnson, A. J., Dibrell, C. C., & Hansen, E. (2009). Market orientation, innovativeness, and performance of food companies. *Journal of Agribusiness*, 27(345-2016-15311), 85-106.
- Justiniano, M. N., Valls-Pasola, J., & Jaria Chacon, N. (2018). Art as a strategic element for innovation in gastronomic experiential services: The role of teamwork. *Team Performance Management*, 24(5-6), 316-330.
- Kane, B., J. Crawford, & D. Grant (1999). Barriers to effective HRM. *International Journal of Manpower*, 20, 494–515.
- Kang, S.C., Morris, S.S. & Snell, S. (2007). Relational archetypes, organizational learning and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236–256.
- Lado-Sestayo, R., Otero-Gonzalez, L., Vivel-Búa, M., & Martorell-Cunill, O. (2016). Impact of location on profitability in the Spanish hotel sector. *Tourism Management*, 52, 405-415.
- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2019a). Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation. *Tourism Management Perspectives*, 31, 54-62.
- Lee, R., Lee, J. H., & Garrett, T. C. (2019b). Synergy effects of innovation on firm performance. *Journal of Business Research*, 99, 507-515.
- Lee, C., Sardeshmukh, S. R., & Hallak, R. (2016). A qualitative study of innovation in the restaurant industry. *Anatolia*, 27(3), 367-376.

- Leifer, R., McDermott, C., O'Connor, G., Peters, L., Rice, M., Veryzer, R., 2000. How Mature Companies can Outsmart Upstarts. *Harvard Business School Press, Boston*.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Chen, C. C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of information science*, 33(3), 340-359.
- 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.
- Linton, J., 2009. De-babelizing the language of innovation. *Technovation*, 29, 729–737.
- Loewenthal, D. (1996). The postmodern counsellor: some implications for practice, theory, research and professionalism. *Counselling Psychology Quarterly*, 9(4), 373-381.
- Lusch, R. F., & Laczniak, G. R. (1989). Macroenvironmental forces, marketing strategy and business performance: A futures research approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(4), 283-295.
- Madeira, M. J., Carvalho, J., Moreira, J., & Duarte, F. A. (2017). Barriers to Innovation and Innovative Performance of Portuguese Firms. *XXVII Jornadas Hispano-Lusas Gestión Científica*.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of small business management*, 47(4), 465-488.
- Marulanda, C. E., López, M., & Gómez, C. H. (2022). Knowledge management and intellectual capital of companies in the tourism sector in the Department of Caldas–Colombia. *Ingeniería y Competitividad*, 22(1), 2022.
- McAdam, R., & T. McConvery (2004). Barriers to innovation within small firms in a peripheral location. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 10(3), 206–221.
- McDermott, C. M., & Prajogo, D. I. (2012). Service innovation and performance in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 216-237.
- McWilliams, A., & Smart, D. L. (1993). Efficiency v. structure-conduct-performance: Implications for strategy research and practice. *Journal of Management*, 19(1), 63-78.
- Mohen, P. & Roller, L. (2005): Complementarities in Innovation Policy. *European Economic Review*, 49, 1431-1450.
- Molinillo, S., Liébana-Cabanillas, F., Anaya-Sánchez, R., & Buhalis, D. (2018). DMO online platforms: Image and intention to visit. *Tourism management*, 65, 116-130.
- Moon, H., Di Benedetto, A., & Kim, S. K. (2022). The effect of network tie position on a firm's innovation performance. *Journal of Business Research*, 144, 821-829.
- Najib, M., Septiani, S., & Nurlaela, S. (2020). The role of innovation, entrepreneurial self-efficacy and local uniqueness on marketing performance in small and medium-sized restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 23(6), 499-519.

- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65-73.
- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2016). Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 16(2), 158-171.
- Nunes, M. P., & Russo, A. P. (2019). Analysis of business models innovation—a multiple case study. *Innovation & Management Review*, 16(1), 17-35.
- Nunnally, J. (1978). Psychometric theory (2nd ed.). *New York, NY: McGraw-Hill*.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1978). The role of university in the development of entrepreneurial vocations: a Spanish study. *Psychometric theory McGraw-hill New York*, 387-405.
- Olsen, M.D., West, J. & Tse, E.C. (1998). Strategic management in the hospitality industry, (2nd ed.). *New York: John Wiley & Sons, Inc.*
- Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare. *Industrial and Labour Relations Review*, 53, 179–198.
- Ottenbacher, M., & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205-222.
- Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2009). Institutional, cultural and contextual factors: Potential drivers of the culinary innovation process. *Tourism and Hospitality Research*, 9(3), 235-249.
- Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2010). Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. *Journal of Services Marketing*, 24(1), 3-15.
- Padilha, C. K., & Gomes, G. (2016). Innovation culture and performance in innovation of products and processes: a study in companies of textile industry. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(4), 285-294.
- Panagiotou, G. (2006). The impact of managerial cognitions on the structure-conduct-performance (SCP) paradigm: A strategic group perspective. *Management decision*, 44(3), 423-441.
- 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.
- Peterson, R. A., & Kim, Y. (2013). On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. *Journal of applied psychology*, 98(1), 194-198.
- Polat, S., & Aktaş-Polat, S. (2020). Transformation of local culinary through gastronomy tourism. *Sosyoekonomi*, 28(43), 243-256.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage. *Free Press, New York*.
- Porter, M. (1987). Corporate strategy: the state of strategic thinking. *The Economist*, 23, 21-22.
- Povey, G. (2011). Gastronomy and tourism. Research Themes for Tourism Hardcover, University of Wolverhampton, *Wolverhampton, Reino Unido*, 17, 233-248.

- Richards, G. (2014). The role of gastronomy in tourism development. *Fourth International Congress on Noble Houses: A Heritage for the Future, Arcos de Valdevez*, 27-29.
- Rietzschel, E.F., Zacher, H. & Stroebe, W. (2016). A lifespan perspective on creativity and innovation at work. *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 105-129.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. *Boenningstedt: SmartPLS GmbH*.
- Rodgers, S. (2007). Innovation in food service technology and its strategic role. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 899-912.
- Roldán, J.L. & Sánchez-Franco, M. (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, 193-221. *Hershey PA: Information Science Reference*.
- Ruiz, M. A., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26.
- Schulze, A., Townsend, J. D., & Talay, M. B. (2022). Completing the market orientation matrix: The impact of proactive competitor orientation on innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 103, 198-214.
- Secretaría de estado de turismo. Directrices generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030. Recuperado en pdf de: <https://turismo.gob.es/es-es/estrategia-turismo-sostenible/Documents/directrices-estrategia-turismo-sostenible.pdf>
- 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), pp.733-746.
- Shaikh, I., & Randhawa, K. (2022). Managing the risks and motivations of technology managers in open innovation: Bringing stakeholder-centric corporate governance into focus. *Technovation*, 114, 102437.
- Sharma, T., Chen, J., & Liu, W. (2020). Eco-innovation in hospitality research (1998- 2018): A systematic review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 913-933.
- Sheel, A. (2016). SCP-relevance and class-effect in performance—A comparative analysis of restaurants and petroleum firms. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 33-45.
- Shin, H., & Kang, J. (2020). Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102664.

- Simeone, L., Secundo, G., & Schiuma, G. (2017). Knowledge translation mechanisms in open innovation: the role of design in R&D projects. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1406-1429.
- Sundbo, J. (1998). *The theory of innovation: Entrepreneurs, technology and strategy*. Cheltenham: Elgar.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Teng, C. C., & Chang, J. H. (2013). Mechanism of customer value in restaurant consumption: Employee hospitality and entertainment cues as boundary conditions. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 169-178.
- Thakur, R., & Hale, D. (2013). Service innovation: A comparative study of US and Indian service firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1108-1123.
- Tung, G. S., Lin, C. Y., & Wang, C. Y. (2010). The market structure, conduct and performance paradigm re-applied to the international tourist hotel industry. *African Journal of Business Management*, 4(6), 1116.
- UNWTO. Segundo informe de la OMT sobre turismo gastronómico: sostenibilidad y gastronomía (2017). Recuperado en pdf de: <https://www.unwto.org/es/archive/press-release/2017-05-25/segundo-informe-de-la-omt-sobre-turismo-gastronomico-sostenibilidad-ygastr#:~:text=En%20el%20segundo%20informe%20de,itinerarios%20relacionados%20con%20el%20vino>.
- UNWTO. Guía para el desarrollo del turismo gastronómico (2022). Recuperado en pdf de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420995>
- Uygur, A., Öğretmenoğlu, M., & Çalışkan, G. (2019). Innovation and new product development: Delving into food and beverage managers' perspectives. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(4), 2993-3013.
- Van Riel, A. C., Lemmink, J., & Ouwersloot, H. (2004). High-technology service innovation success: a decision-making perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 348-359.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
- Williamsson, J., & Moen, O. (2022). Barriers to business model innovation in the Swedish urban freight transport sector. *Research in Transportation Business & Management*, 100799.
- Wu, Z., & Salomon, R. (2016). Does imitation reduce the liability of foreignness? Linking distance, isomorphism, and performance. *Strategic Management Journal*, 37(12), 2441-2462.
- Yuen, K. F., Wang, X., Wong, Y. D., & Li, K. X. (2020). The role of stakeholder participation and sustainability integration in maritime transport: A structure-conduct-performance analysis. *Transport policy*, 99, 44-53.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization science*, 6(1), 76-92.

Zhou, K. Z. (2006). Innovation, imitation, and new product performance: The case of China. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 394–402.

Zwick, T. (2002). Employee resistance against innovations. *International Journal of Management*, 23, 542–552.

Anexo

Code	Factores
	Barreras internas
BI1	Problemas en mantener a los empleados
BI2	Ausencia de formación de los empleados para innovar en gastronomía
BI3	Resistencia de los empleados del departamento de alimentación y bebidas a los cambios
BI4	Resistencia de los directivos de alimentación y bebidas a los cambios
-----	Ausencia de personal cualificado
	Barreras externas
BE1	Ausencia de información sobre cómo innovar en gastronomía
BE2	Falta de socios externos para el apoyo en la innovación gastronómica
BE3	Turbulencia económica
BE4	Falta de apoyo de infraestructuras y formación específica externa para el desarrollo gastronómico
-----	Insuficiente apoyo del gobierno para la innovación gastronómica
	Riesgos
R1	Dificultad de acceso a las fuentes de financiación para innovar en gastronomía
R2	Los costes empleados en la innovación son demasiado altos
R3	Existe un alto riesgo de que la innovación gastronómica sea imitada por los competidores
-----	Los costes de la innovación son difíciles de controlar
-----	Un número importante de riesgos percibidos por el hotel
-----	El período de recuperación de la inversión en gastronomía es demasiado largo
	Comportamiento de la demanda
CD1	Los clientes demandan que el hotel cree nuevos productos gastronómicos
CD2	Los clientes demandan productos gastronómicos de valor superior
CD3	Los clientes demandan alta calidad en los productos gastronómicos
	Competencia
C1	La aplicación de la innovación gastronómica en el hotel es debido a la competencia entre hoteles
C2	La aplicación de la innovación gastronómica en el hotel se usa por la amenaza de que otros hoteles innoven y no quedarnos atrás
C3	El uso de la innovación gastronómica en el hotel genera mejores resultados económicos que los de mis competidores
-----	La internacionalización y globalización de los mercados facilita la innovación
-----	El uso de la innovación gastronómica en el hotel sitúa al establecimiento en un lugar preminente ante el consumidor final
	Innovación gastronómica
IG1	El hotel pone atención a la innovación gastronómica
IG2	Nuestro hotel enfatiza la necesidad de una innovación gastronómica para su desarrollo
IG3	Nuestro hotel promueve la necesidad de desarrollar una nueva oferta gastronómica mediante la utilización de nuevas materias primas y recursos
IG4	El hotel busca constantemente mejorar la gastronomía que oferta
IG5	El personal de A&B es animado a desarrollar nuevos platos y comidas aunque luego no funcionen
IG6	El personal de A&B introduce nuevas formas de hacer las cosas en sus departamento
IG7	El personal de A&B es creativo en la forma de preparar los platos y dar los servicios
IG8	Hemos introducido nuevos platos y nueva oferta gastronómica en los últimos tres años

IG9	El hotel adopta, acepta y mide la innovación gastronómica
	Conocimiento basado en la red
CR1	El hotel extrae nuevas ideas gastronómicas gracias a la colaboración
CR2	El hotel extrae nuevas ideas gastronómicas gracias a la capacidad que tiene en crear, adquirir y dirigir el conocimiento
CR3	El hotel extrae nuevas ideas gastronómicas gracias a la estimulación del intercambio de información entre empleados del hotel
CR4	El hotel extrae nuevas ideas gastronómicas gracias a la estimulación del intercambio de información con socios o suministradores
	Resultado no financiero
RNF1	La innovación gastronómica ha mejorado la lealtad de los clientes que acuden al hotel
RNF2	La innovación gastronómica ha mejorado la imagen percibida que tienen los clientes del hotel
RNF3	La innovación gastronómica ha mejorado la calidad del servicio prestado por el hotel
RNF4	La innovación gastronómica realizada en el hotel ha permitido atraer a un mayor número de clientes
	Resultado financiero
RF1	La innovación gastronómica ha mejorado los costes
RF2	La innovación gastronómica nos ha permitido incrementar la rentabilidad del hotel
RF3	El consumo de los productos y platos nuevos es elevado
RF4	La innovación gastronómica permite incrementar la tasa de ocupación del hotel

* Nota: Las variables ítems que no tienen numeración se han eliminado del análisis por tener una carga factorial inferior a 0.50.

Capítulo 3

Hacer realidad la innovación y mejora gastronómica hotelera mediante la creación de capital social y la exploración ambiental: el rol del liderazgo transformacional

Resumen

La innovación gastronómica y la mejora del servicio gastronómico son clave para la ventaja competitiva. Conseguir esto no es fácil, por lo que se hace necesario de la existencia de un liderazgo en el hotel. Este estudio pretende identificar en qué medida el liderazgo transformacional implementado en los hoteles, se estiman impulsores para la innovación gastronómica y la mejora del servicio. Este estudio analiza el impacto del liderazgo transformacional en la exploración del entorno y en el capital social interno y externo. Además, el estudio plantea el impacto de la exploración del entorno y el capital social en la innovación y la mejora del servicio gastronómico. Un modelo de ecuaciones estructurales se plantea para contrastar las hipótesis planteadas. Los datos fueron recopilados de una muestra de 131 establecimientos alojativos de tres a cinco estrellas, en la provincia de Santa Cruz de Tenerife (Islas Canarias, España). Los resultados muestran una relación positiva entre el liderazgo transformacional con el escaneo ambiental y el capital social interno y externo. Se comprueba que el análisis del entorno mejora la innovación gastronómica y la mejora del servicio. Los hallazgos del estudio demuestran que el capital social interno aumenta la innovación gastronómica y la mejora del servicio ofrecido por el departamento de alimentación y bebidas. Además, este trabajo sugiere también un impacto positivo del capital social externo en la innovación gastronómica. En cambio, se demuestra que el capital social externo no mejora el servicio gastronómico. Finalmente, se exponen diversas implicaciones académicas y prácticas que trataran de aportar un avance en relación a la innovación gastronómica y la mejora del servicio, así como una serie de limitaciones y futuras líneas de investigación.

Palabras clave: liderazgo, capital social, escaneo ambiental, innovación gastronómica, mejora del servicio, hoteles.

Introducción

La capacidad de liderazgo por parte de la directiva en el ámbito empresarial se propone como una de las estrategias y técnicas de gestión con capacidad de aumentar la ventaja competitiva de la organización y que ha cobrado gran relevancia en los últimos años (Wihowo *et al.*, 2023). Lo mismo ocurre en los establecimientos hoteleros, tomándose, además como herramienta indispensable para la mejora del servicio o incluso, en la creación de otros nuevos dentro de la industria alojativa (Tang, 2016).

El comportamiento del líder se presenta como un instrumento facilitador y útil para el desarrollo de recursos que facilitan la innovación y a la mejora del servicio (Donate *et al.*, 2022). El análisis del liderazgo en un entorno gastronómico y hotelero responde a la necesidad de estudios sobre este tópico (Rabiul & Yean, 2021). A este paradigma, se suman la escasez de publicaciones empíricas que abordan el estudio del liderazgo en el sector hotelero que ya ha sido puestos de manifiesto en otros estudios (Elkhwesky *et al.*, 2022).

Shariq *et al.* (2019) proponen al liderazgo como un efecto determinante en la orientación de los objetivos de una organización, que pueden igualmente implementarse en el campo de la empresa turística. Para dilucidar la influencia del liderazgo a la innovación gastronómica dos factores clave son analizados: el escaneo ambiental y el capital social. Se analizan como factores determinantes de la innovación gastronómica y la mejora del servicio en los establecimientos hoteleros. Con esto se pretende averiguar el rol del liderazgo dentro del hotel en lo relativo a los recursos que permitan el desarrollo de la innovación gastronómica. Es el liderazgo transformacional el que determina los recursos y capacidades que puede obtener el hotel en lo relativo al escaneo ambiental y el capital social. Ekvall (1996) atribuye al denominado “clima organizacional” la clave para el desarrollo de la innovación y la mejora continua, con un correcto ejercicio del liderazgo que permita el escaneo ambiental y el desarrollo del capital social capaz de generar grandes oportunidades si se gestiona adecuadamente. A raíz de los planteamientos de Horth y Vehar (2015), se alude al comportamiento del líder y su contribución para generar un ambiente propicio, del 20% al 67% en el logro de ese “clima”, capaz de orientar a la organización hacia el conocimiento, el logro de la agilidad ante el cambio, la adopción de diferentes perspectivas dadas por los miembros de la empresa, trabajando de forma multidisciplinar y transfronteriza, es decir, con apertura por parte de la organización para intercambiar información e ideas con el exterior, como una estrategia clave para fomentar la innovación en los servicios gastronómicos (Hurtado *et al.*, 2018). Con esto se pretende averiguar el rol del liderazgo dentro del hotel en lo relativo a la innovación gastronómica. El liderazgo transformacional podría fomentar el

desarrollo de habilidades necesarias para el desarrollo del capital social y el escaneo ambiental.

A estos aspectos, hemos de añadirle la contribución que la figura del usuario turístico aporta para el escaneo ambiental, resultando necesario una comprensión y orientación hacia el mismo por parte de la empresa turística (Velázquez-Vega & González-Damián, 2021).

La exploración del entorno o el escaneo ambiental se propone como un medio de adaptación de los hoteles al entorno a partir del conocimiento disponible del exterior (De Vasconcelos *et al.*, 2021). YahiaMarzouk y Jin (2023a) lo concretan como el aprovechamiento de las oportunidades y los cambios ambientales que afectan a la organización, extraídas a partir de la recopilación de información, su incorporación a los sistemas existentes, generando así conocimiento a través del aprendizaje organizacional. El escaneo ambiental permite a los directivos percibir varios tipos de información en un entorno de incertidumbre e identificar oportunidades del mercado que todavía no han sido identificadas (Sund, 2013; Tang, 2016). Por otra parte, la construcción de capital social facilita a los directivos identificar varios tipos de recursos y establecer canales internos y externos con el fin de materializar las oportunidades potenciales (Bateman & Crant, 1993; Parker & Sprigg, 1999; Thompson, 2005). Estudios sobre capital social y escaneo ambiental son aplicados escasamente en el sector hotelero (Tang, 2016). Se hace necesario comprobar en qué medida un liderazgo permite una construcción de capital social y de escaneo ambiental con la finalidad de mejorar la innovación y el servicio gastronómico que desarrollan los hoteles. Existen estudios en el sector hotelero que han investigado cómo el capital social mejora la innovación del servicio y del resultado (Sainaghi & Baggio, 2014; Tang *et al.*, 2015; Tang, 2016). Sin embargo, en el campo de la innovación gastronómica estos aspectos no han sido estudiados.

Dunne *et al.* (2016) proponen que el éxito organizativo se basa en la dirección de la atención de los líderes hacia la eficiencia de la producción y venta de sus productos o servicios, generando la innovación continua. De igual modo, tales circunstancias favorecen la mejora del servicio como parte de una estrategia renovadora, con una clara orientación al cliente (Lages & Piercy, 2012, Sop, 2021), potenciando así la satisfacción, ofreciéndoles un mejor servicio (Grissmann *et al.*, 2013; Tang, 2014).

En base a lo anteriormente expuesto, se establecen los objetivos que persigue este estudio, tal como se muestran a continuación:

- 1) Identificar los efectos que implica el liderazgo en el escaneo ambiental y el capital social.

- 2) Analizar la influencia del escaneo ambiental y el capital social externo e interno en la innovación gastronómica y la mejora del servicio gastronómico.

El trabajo se estructura como sigue: en primer lugar, se lleva a cabo una revisión de la literatura mediante la propuesta de un modelo que derivará en un conjunto de hipótesis. Posteriormente, se efectúa una descripción de la metodología empleada y se exponen los análisis y resultados obtenidos. Finalmente, se muestra una discusión de los principales resultados obtenidos, una serie de implicaciones teóricas y prácticas, así como algunas limitaciones del estudio y recomendaciones para futuras investigaciones.

Marco conceptual y planteamiento de las hipótesis de la investigación

El liderazgo transformacional

Según García-Morales *et al.* (2012) el liderazgo transformacional se define como un estilo de liderazgo que aumenta la conciencia del interés colectivo entre miembros de la organización y les ayuda a alcanzar sus objetivos colectivos. Mientras que el liderazgo transaccional se enfoca en promover el interés individual. Los líderes usan ambos tipos de liderazgo (Bass, 1999). Esta investigación se centra en el liderazgo transformacional. Según Bass (1990), el líder se ocupa de los intereses de sus seguidores, los motiva, respeta su misión y puntos de vista, y cuida de los intereses desde una perspectiva grupal. Esta fórmula de liderazgo se caracteriza en base a cuatro atributos que este tipo de líder debe poseer: carisma o influencia, generar inspiración, motivación intelectual y atención individualizada (Bass, 1990; Judge & Piccolo, 2004). Los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores a lograr resultados extraordinarios, alinean sus objetivos y metas individuales con los de la organización en su conjunto y les proporcionan apoyo, tutoría y *coaching* (Bass & Riggio, 2006; Yucel *et al.*, 2014). Esto sugiere la necesidad de la implementación de una personalidad proactiva por parte de la gerencia alojativa (Tang, 2016; Liao, 2018) junto a habilidades que pueden ayudar a la organización a utilizar los recursos humanos disponibles de manera más efectiva y con capacidad para aumentar el desempeño (Yamak & Eyüpoglu, 2018). Es la figura del líder la que incentiva y se manifiesta promoviendo acciones determinantes que favorecen su surgimiento, tales como: la exploración y evaluación de nuevas oportunidades, las relaciones en red, la cooperación en la obtención de conocimiento externo e intercambio y adquisición de información (Thomas *et al.*, 2011; Sainaghi & Baggio, 2014). El liderazgo transformacional mejora los recursos como el capital social y una mejor capacidad para examinar el entorno, lo que podría favorecer el comportamiento innovador.

El escaneo ambiental y el capital social

El escaneo ambiental o evaluación de oportunidades surge en la década de los 60 bajo el nombre de “exploración ambiental” (Zhang *et al.*, 2011). El escaneo ambiental se refiere a la búsqueda, la adquisición y el uso de la información lograda a través del entorno externo a la organización, que contribuye en el planeamiento estratégico de la misma (Choo, 2001). Su consideración resulta relevante para reducir la incertidumbre ambiental y generar fórmulas estratégicas adaptadas, siendo aplicado también al ámbito hotelero logrando así cambios en su gestión (De Vasconcelos *et al.*, 2021). El escaneo ambiental permite la obtención de información en un entorno de incertidumbre y la identificación de nuevas opciones que ofrece el mercado. YahiaMarzouk y Jin (2023b) sostienen que las empresas adoptan el escaneo ambiental para comprender las fuerzas externas del cambio y de este modo, desarrollar respuestas efectivas para mantener y mejorar su posición en el futuro. Además, el escaneo ambiental les permite evitar sorpresas, detectar riesgos y oportunidades, logrando así una serie de ventajas competitivas (Bhardwaj & Kumar, 2014).

El capital social es referido a la colaboración e interacción entre la organización y el grupo de interés (Lyu *et al.*, 2022). Las interacciones afectan al intercambio de información y recursos entre organizaciones generando canales para el aprovechamiento de oportunidades potenciales (Yang *et al.*, 2021). Según Nahapiet y Ghoshal (1998), el capital social representa los recursos reales y potenciales de la red de relaciones que tiene un individuo o una unidad social u organización. El capital social juega diferentes roles en las etapas de desarrollo de una organización, estableciendo confianza con nuevos socios (Fan *et al.*, 2023). El capital social se divide en tres dimensiones: capital social estructural, capital social relacional y capital social cognitivo (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Desde un punto de vista más general el capital social puede ser dividido en capital social interno y externo. El capital social interno se caracteriza por la relación que se genera con los recursos existentes y las redes sociales dentro de la estructura empresarial (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Leana & Van Buren, 1999). Este capital social propicia la interacción, coordinación, colaboración, confianza y un desarrollo de objetivos comunes, por parte de los recursos humanos en el hotel. Por el contrario, el capital social externo es referido a las relaciones y vínculos externos de la organización (Sainaghi & Baggio, 2014). Mediante el capital social externo, los hoteles logran adquirir información y recursos relativos al sector turístico, y aplicar sus modelos operativos que demanda el entorno.

La innovación y mejora del servicio

Tal como afirman De Vasconcelos *et al.* (2021), la innovación gastronómica es un sistema complejo que atiende a varios procesos. Desde introducir nuevas ideas, métodos y productos en el ámbito de la cocina y la restauración para mejorar la experiencia culinaria, hasta la búsqueda constante para satisfacer las cambiantes demandas de los consumidores. Este concepto abarca una amplia gama de prácticas, como: la creación de platos novedosos, la utilización de ingredientes exóticos, la adopción de tecnologías avanzadas y sostenibles en la preparación y presentación de alimentos y bebidas (Aguilera, 2017).

La innovación gastronómica permite a los establecimientos hoteleros diferenciarse en un mercado altamente competitivo y adaptarse a las expectativas de los consumidores (Campelo, 2017). Los hoteles que ofrecen experiencias culinarias únicas pueden atraer a una clientela más amplia y fidelizar a los clientes existentes. Estudios como los de Heine y Atwal (2022) subrayan que la capacidad de innovar es crucial para mantener su relevancia y atractivo en un entorno donde las preferencias de los consumidores están en constante evolución. Por su parte, Fusté-Forné y Mundet i Cerdan (2021) y Hjalager (2022) concretan que la personalización y la atención a las necesidades individuales de los clientes son elementos clave para elevar su satisfacción, lo que redundará en una mejora del servicio y fomentará su lealtad con el establecimiento. Donate *et al.* (2022) definen la innovación gastronómica como uno de los factores claves vinculados a la competitividad, a la generación de la ventaja sostenible y al éxito a largo plazo para la organización.

Dentro del ámbito de las economías basadas en el servicio, la innovación se hace crucial, tal como Thakur y Hale (2013) indican, dada la relevancia de este sector, generador del 70% del producto interior bruto de las economías avanzadas del mundo. La construcción de la fórmula donde se aplica la innovación al sector servicios, se incluye en el campo gastronómico, y resulta clave para la creación de valor (Moller *et al.*, 2008), el aumento del desempeño del mercado, de la eficiencia, la capacidad de atracción (Jin *et al.*, 2016), e incluso, el aporte de valor al cliente (Chapman *et al.*, 2003).

La mejora del servicio, tal como expone Sop (2021), consiste en el planeamiento y ejecución de las prácticas o fórmulas que mejoran su calidad (Peccei & Rosenthal, 1997). Este proceso, implica que la información de la empresa debe enfocarse en una revisión de las características del servicio gastronómico, así como en la generación de respuesta de cara al consumidor y los competidores (Martínez-Ros & Orfila-Sintes, 2009).

En esta misma línea, Tang (2014), define la mejora del servicio como la capacidad de la utilización de métodos e instrumentos para su mejora continua, así como en los procesos y

sistemas que se dan en la organización, teniendo en cuenta los constantes cambios producidos en el entorno. Esto se traduce en la ampliación del conocimiento y destrezas, mejora y eficiencia en el diseño del servicio (Tang, 2016). Praditya (2020) y Putra *et al.* (2021) inciden en la comprensión de las principales necesidades, deseos y demandas de los clientes con el fin de mitigar la presencia de las deficiencias del servicio.

Finalmente, Tang (2014) alude a la capacidad que la mejora del servicio ejerce sobre la satisfacción del cliente, lo mismo que ocurre con el factor de la innovación, por tanto, ambos conceptos se deben aplicar de manera simultánea. Por su parte, Chiang y Chen (2021) subrayan la importancia de las opiniones e ideas de los empleados, cuyas aportaciones favorecen el mantenimiento de la calidad del servicio y en el fomento de la innovación hotelera a la vez.

- Liderazgo y escaneo ambiental

El liderazgo se presenta como un componente clave para el logro de la innovación y la mejora del servicio gastronómico. Según Elkhwesky *et al.* (2022), no existen suficientes revisiones de la literatura académica e investigaciones relativas al impacto que genera el liderazgo en el sector hotelero. La figura del líder aparece descrita con una personalidad proactiva, adecuada para detectar y responder ante los cambios que se produzcan en la organización, siendo un factor inicial que dirige a la organización hacia el éxito y la ventaja competitiva (Seibert *et al.*, 1999; Fugate *et al.*, 2004). Wibowo *et al.* (2023) afirman que la práctica del liderazgo requiere conductas que tengan como finalidad la dirección e inspiración de los esfuerzos comunes para el logro de los objetivos de la empresa. Todo ello se alcanza mediante un enfoque capaz de aumentar la conciencia de los trabajadores (Fikri *et al.*, 2021).

El liderazgo transformacional descrito por Bass (1990) y Van Dierendonck (2011), se concreta en las principales características que un buen líder debe ser capaz de desarrollar e implementar en el departamento de alimentación y bebidas, y que se traducen en aspectos como: la atención del líder hacia el personal que tiene a su cargo, la transmisión del sentido de la misión y el propósito del departamento, la incentivación del nivel de entusiasmo hacia sus empleados, e incluso, el énfasis sobre la inteligencia de los mismos. En esta misma línea, según Siyal *et al.* (2023), en su estudio empírico orientado a la empresa alojativa añaden la importancia que supone tener confianza en los líderes, ya que fortalece el desarrollo de las tareas y el empoderamiento de los trabajadores.

Liao (2018) sugiere que el escaneo ambiental es un recurso necesario y moderador de otras dimensiones, como el capital social y la innovación ambiental. El escaneo ambiental tiene

una repercusión positiva para el hotel, por tanto, también es concebida para el área hotelera y en concreto para examinar las tendencias de la gastronomía. Es capaz de acceder y utilizar eventos, tendencias e información relevante que se encuentra en el exterior (Aguilar, 1967), y que, de un modo u otro, afectan a la formulación estratégica y a la gestión de la organización, así como a la innovación.

Según Tang (2016) el escaneo ambiental es un método para lograr percibir información del entorno con la finalidad de que se adelante a los competidores en la identificación de nuevas oportunidades del mercado (Okumus, 2004; Sund, 2013). Un líder está centrado en diversos intereses y deberá buscar conocimiento de diferentes fuentes, por lo que es más probable que realice un escaneo ambiental (Howell & Sheab, 2001). Una función esencial del liderazgo es ayudar a la organización a adaptarse a su entorno y adquirir los recursos necesarios para sobrevivir (Hunt, 1991). Según Rowold (2014), los líderes son responsables de escanear los entornos internos y externos para identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo, así como proporcionar y mejorar las condiciones de trabajo de los empleados. Las características de los directivos o supervisores pueden afectar a los medios que un hotel tiene para identificar e interpretar los cambios externos del entorno (Tang, 2016). En este sentido, Tang (2016) demuestra que una personalidad proactiva mejora el escaneo ambiental en el sector hotelero. El liderazgo requiere de una personalidad proactiva y, por tanto, animará al hotel a buscar y aprovechar más oportunidades de negocio y generar a la vez, un mayor escaneo ambiental. El liderazgo transformacional supone que el líder debe transmitir la misión y el propósito para el departamento de alimentación y bebidas. Los líderes tendrán una mayor tendencia a descubrir nuevas oportunidades relacionadas con la gastronomía del entorno con la misión de que sus seguidores pueden aplicarlas con éxito. Por tanto, en función de lo anteriormente expuesto se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1

Un mayor liderazgo transformacional en el área de alimentación y bebidas influye positivamente en la implementación del escaneo ambiental.

- Liderazgo y capital social

Según Tang *et al.* (2015), el capital social es necesario para el desarrollo de capacidades que permitan satisfacer la demanda cambiante en el sector hotelero. Merlo *et al.* (2006) conceptualizan al capital social interno como “lazos de red, cultura de confianza y visión compartida”. Los recursos que genera el capital social están relacionados con la forma en la

que los trabajadores generan y comparten conocimiento en la propia organización o entre organizaciones para el logro de los objetivos del servicio (Jansen *et al.*, 2006). El liderazgo transformacional facilita la construcción de capital social permitiendo mejorar las capacidades para ampliar los límites individuales con una visión compartida (Chen *et al.*, 2016).

Cuando existe un liderazgo transformacional se crea un clima favorable para el desarrollo de un capital social interno. Este clima puede crear un entorno que enfatiza el conocimiento compartido, la confianza mutua y la comunicación abierta como medio de desarrollo del capital social, con la intención de facilitar la estrecha colaboración entre los miembros del hotel y de los diferentes departamentos facilitando el desarrollo del capital social interno (Tang, 2016). El liderazgo transformacional se considera una herramienta fiable para desarrollar confianza estimulando entornos positivos para los subordinados, siendo vital para el crecimiento del capital social de la organización y de los seguidores (Chang *et al.*, 2023). Los líderes transformacionales son admirados por los miembros del equipo e inspiran comportamientos éticos y morales, además de cultivar relaciones de confianza entre sus miembros, lo que permite mejorar el capital social interno (Chen *et al.*, 2016). Karatepe *et al.* (2020), desde una perspectiva hotelera, reflejan la incidencia que el factor humano, mediante el liderazgo y la creatividad, suponen en el impulso del comportamiento innovador de los trabajadores, cuando se implementan en un hotel.

Por su parte, Chiang y Chen (2021) atribuyen a un líder proactivo la generación de un clima cooperativo. El liderazgo mejora el conocimiento compartido en el hotel y puede utilizarse para fortalecer la voluntad de los trabajadores para interactuar con sus colegas, lo que favorece un entorno social interno adecuado para la gestión y la prestación de servicios. Por tanto, en función de los razonamientos anteriores se propone la siguiente hipótesis.

Hipótesis 2

Un mayor liderazgo transformacional en el área de alimentación y bebidas influye positivamente en el capital social interno.

Wu (2008) considera que el capital social externo aporta un entorno dinámico basado en las relaciones con los clientes y otros agentes externos. Este autor configura este concepto como un recurso valioso y distintivo, complejo de imitar o suplir por la competencia. El capital social externo permite a los hoteles generar y explotar nuevas capacidades con la finalidad de satisfacer los cambios en los gustos de los clientes (Tang *et al.*, 2015). De Vasconcelos *et al.*

(2021) indican que para un análisis externo más completo en el sector hotelero es necesario no sólo la información relativa a los clientes, sino también, la obtenida a partir de otros actores de relevancia en el entorno como pueden ser los proveedores y competidores.

David *et al.* (2023) hacen referencia al capital social externo, como un recurso de ayuda a las empresas. En este sentido, el capital social externo y el desarrollo de redes puede ayudar a la industria turística en la búsqueda de nuevos conocimientos para identificar conexiones, así como brechas en la situación actual del mercado, las necesidades y deseos de los clientes (Denicolai *et al.*, 2010; McGehee *et al.*, 2010). Esto supone una necesaria cooperación y apertura entre socios y grupo de interés (*stakeholders*) (Laxamanan & Rahim, 2018). Un buen líder debe alentar a su equipo a mostrar interés y discutir sobre los aspectos que se dan en el entorno externo (Choo, 2001; Townsend *et al.*, 2018).

Para todo ello, se hace necesario un liderazgo transformador que potencie y motive a los empleados, con la intención de que se puedan desarrollar las habilidades necesarias para mejorar el capital social externo. Los miembros del equipo que emplean el capital social externo tienen interacciones relacionales y redes de relaciones con entidades externas que tienen información de valor (Chen *et al.*, 2016). Los líderes y directores generales que ocupan puestos relevantes están bien relacionados y tienen contactos con personas ajenas a la organización que facilitan el contacto con agencias gubernamentales, proveedores y clientes (Sparrowe & Liden, 2005). Esto facilita la cooperación externa y, por tanto, el desarrollo del capital social externo. Según Tang (2016), el líder proactivo facilita todos los medios disponibles con capacidad para influir en un entorno social buscando coaliciones y apoyos para la obtención de información sobre las necesidades de los clientes, búsqueda de oportunidades, eliminación de amenazas externas y aprovechamiento de oportunidades.

El capital social externo desde un punto de vista de la gastronomía, se concreta como: la colaboración del hotel con otros establecimientos alojativos, empresas de restauración o comercios, entre otros; la existencia de un clima de cooperación en los acuerdos con otras organizaciones y empresas para el desarrollo de nuevos platos y nueva gastronomía, o la colaboración en proyectos gastronómicos. Los líderes transformacionales potencian un modelo que permite a la organización interactuar con entidades externas, absorbiendo información con la intención de elegir opciones estratégicas (Glaser *et al.*, 2015). La motivación inspiradora y los comportamientos idealizados de los líderes incentivan a los miembros del equipo y empleados a crear redes externas y mejorar sus capacidades para traspasar fronteras (Chen *et al.*, 2016). Esto hace que los empleados estén motivados para

obtener información, asumir riesgos y desarrollar conexiones generando un capital social de calidad (Briona *et al.*, 2012). En base a lo anterior se expone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3

Un mayor liderazgo transformacional en el área de alimentación y bebidas influye positivamente en el capital social externo.

- Escaneo ambiental y su incidencia en la innovación y mejora del servicio gastronómico

YahiaMarzouk y Jin (2023b) definen al escaneo ambiental como un instrumento utilizado por las organizaciones para detectar cambios en el entorno, mediante la obtención de información que se transformará en conocimiento. Este concepto se traduce como un proceso ordenado capaz de detectar señales que provienen del entorno donde se opera, con el fin de hacer frente a las incertidumbres (Majid & Kowtha, 2008). El escaneo ambiental forma parte de la metodología de la denominada prospectiva estratégica, confiriendo a la empresa una capacidad organizacional exploratoria, que le permitirá el aprovechamiento de las oportunidades que han pasado desapercibidas por la competencia (Vecchiato, 2012). Además, una exploración periódica, con el objeto de mantener un estado de alerta y de percepción sobre los cambios que experimenta el consumidor, facilita la identificación y la generación de nuevas oportunidades para la innovación gastronómica (Grimpe & Sofka, 2009).

Su vinculación con el ámbito de la innovación gastronómica se basa en el apoyo que el escaneo ambiental proporciona al hotel, en relación con su capacidad para interpretar y comunicar nueva información, con la finalidad de desarrollar nueva oferta en relación con la gastronomía, como por ejemplo nuevos platos, además de nuevas formas de preparación. El escaneo ambiental puede mejorar al acceder a un conocimiento útil para el desarrollo de la innovación, las necesidades de los clientes y los tipos de productos o servicios innovadores que se dispone en comparación con los de la competencia (Tang *et al.*, 2014).

Tang (2016) señala que el escaneo ambiental permite generar información del entorno externo, con capacidad para reconocer las oportunidades del mercado, incluso adelantándose a la competencia. Liao (2018) considera que el escaneo ambiental es un recurso eficaz para la toma de decisiones estratégicas, y que su uso periódico permite a la empresa identificar y utilizar las oportunidades para mejorar la innovación (Grimpe & Sofka, 2009). Según Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle (2011), el escaneo ambiental es considerado no sólo como determinante de la innovación permitiendo la creación de nuevos productos y servicios, sino

una fórmula capaz de producir una mejora en los rendimientos de la empresa hotelera (Calantone *et al.*, 2003; Olavarrieta & Friedmann, 2008),

En esta misma línea, Tang (2014) demostró que establecimientos hoteleros con mayor capacidad para reconocer las necesidades de los clientes, pueden generar de una manera más eficiente un método de asignación de sus recursos internos, para el desarrollo de una nueva oferta, respondiendo a un entorno dinámico y mejorando los servicios ya existentes en el hotel. También, De Vasconcelos *et al.* (2021) coinciden con la importancia que el escaneo ambiental y lo que supone su monitorización, para lograr captar la percepción del cliente y adelantarse incluso a sus gustos y deseos. Esto generaría servicios de mejor calidad en el establecimiento alojativo, así como en el área de alimentación y bebidas. Teniendo en cuenta estos aspectos, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4a

El escaneo ambiental afecta positivamente a la innovación gastronómica.

Hipótesis 4b

El escaneo ambiental afecta positivamente a la mejora de los servicios gastronómicos.

- El capital social y su impacto la innovación y mejora en la gastronomía

Delgado-Cruz *et al.* (2018) argumentan que el aprovechamiento de los conocimientos, ideas, experiencias o habilidades que posee el personal y la propia organización, se traducen en la construcción y transformación de los recursos en un servicio hotelero no sólo novedoso, sino mejorado y significativamente de mayor utilidad y valor.

Tang (2016) señala que cuando no existe el capital social interno es más difícil la difusión de conocimiento de un departamento a otro. El capital social no sólo representa un canal de información y conocimiento, sino que, además, es capaz de generar procedimientos innovadores en el hotel (Enz & Siguaw, 2003; Nieves *et al.*, 2014). Tsai y Ghoshal (1998) afirman que la creación de capital social dentro de una empresa acaba creando valor. Las relaciones sociales informales y los acuerdos sociales tácitos fomentan el intercambio y la combinación de recursos productivos y, por tanto, promueven la innovación de los productos (Petrou & Daskalopoulou, 2013). David *et al.* (2023) destacan la importancia de llevar a cabo una “interacción social íntima”. De este modo, las empresas pueden aumentar la capacidad y extensión de la búsqueda de ideas, así como la calidad de la información extraída, basada en

un intercambio mutuo de conocimientos. La interacción entre trabajadores y las redes sociales pueden desarrollar información compartida, colaboración y creatividad dentro del negocio (Zhou *et al.*, 2024). Según Jeong y Chung (2023), las relaciones que los empleados crean a lo largo de la historia de interacciones dentro de una empresa ayudan a crear un capital social interno que fomenta las interacciones y la comunicación entre los empleados, lo que facilita el intercambio de conocimientos y más libertad para generar ideas (Camps & Marques, 2014). Dai *et al.* (2015) indican que, a la hora de implantar innovaciones en los servicios, el hotel necesita movilizar la cohesión social y la cooperación entre los empleados y combinar estos activos con otros como recursos financieros y físicos para generar nuevos servicios que sean valorados por los consumidores. En este sentido, un mayor capital social interno debería incrementar las innovaciones relacionadas con la gastronomía. Según Tang (2016), el capital social interno es la cuna de la innovación permitiendo que el conocimiento y el *know-how* fluyan libremente dentro del hotel, y que los conocimientos dispersos de los empleados puedan crear productos y servicios nuevos.

Liao (2018) señala que el capital social interno está formado por una relación de confianza y cercanía entre los miembros de la organización, dando lugar a información y recursos valiosos. Ayudando al mismo tiempo, a paliar posibles conflictos y fomentando una mejor colaboración entre los miembros, siendo este hecho de especial relevancia en un área de restauración cuando se desea innovar. Por otra parte, este autor indica que el capital social interviene mediante el impulso y mantenimiento de la coherencia empresarial, traducida por la implementación de normas, valores y sentido de comunidad comunes, que protegen los intereses de los miembros de la organización, donde a partir de los cuales, puede iniciarse el proceso innovador. Estudios empíricos han demostrado que el capital social interno fomenta la innovación (Tang *et al.*, 2015; Tang, 2016; Jeong & Chung, 2023). Por tanto, en función de los razonamientos anteriores, se plantea la hipótesis siguiente:

Hipótesis 5a

El capital social interno afecta positivamente a la innovación gastronómica.

Harjanti y Todani (2019) demuestran que la existencia del capital social entre los trabajadores aumenta su productividad y afecta positivamente a la calidad del servicio y la producción en el hotel. El capital social interno es capaz de responder a los cambios que se producen en las necesidades de los clientes mejorando los servicios producidos (Tang *et al.*, 2015). Para detectar las necesidades de los clientes, los hoteles requieren de una mayor cooperación y

coordinación entre los departamentos, ya que estas necesidades cambian con el tiempo (Tang *et al.*, 2015). El capital social interno permite intercambiar más información que puede estar dispersa entre los empleados, lo que puede mejorar la capacidad para optimizar los servicios (Tang, 2016). Por ejemplo, los camareros deben estar atentos a las preferencias culinarias de los clientes y comunicar a los cocineros los gustos y las posibles quejas o sugerencias que hacen los clientes.

El capital social interno crea un entorno de trabajo estable y agradable gracias a la confianza y el entendimiento de los empleados, lo que favorece la excelencia en el servicio (Chen & Tseng, 2012; Dai *et al.*, 2015). Tang (2016) demuestra en el sector hotelero que un mayor capital social interno mejora los servicios ofertados por los hoteles. En base a ello y aplicado a la gastronomía se establece la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5b

El capital social interno afecta positivamente a la mejora de los servicios gastronómicos.

Respecto al capital social externo, Thakur y Hale (2013) argumentan que se relaciona con la innovación de manera positiva, al generar relaciones entre los actores que crean valor debido al flujo de información y el desarrollo de nuevos conocimientos. Por su parte, Nieves *et al.* (2014) señalan la relación positiva que existe entre relaciones sociales e innovación hotelera. El capital social externo o relaciones sociales es un recurso crítico en el desempeño de la innovación gastronómica. El capital social externo surge de la interacción con los proveedores, clientes, otras empresas, universidades, entre otras organizaciones. Este tipo de interacciones supone una oportunidad de innovar de manera continuada, cuando el hotel asimila que las ideas que pueden beneficiar a la propia empresa surgen más allá de los límites organizacionales (Capaldo, 2007). Delgado-Cruz *et al.* (2018) añaden la escasa colaboración entre las empresas hoteleras y las entidades externas, lo que incide negativamente en su capacidad de innovación. Además, califican aspectos como las relaciones y el trabajo conjunto con agentes externos, como útiles en el desarrollo y potenciación de las actividades de innovación para la organización.

Además, Tang (2016) sostiene que el capital social externo favorece la captación y descripción de ideas reales que los clientes proponen, generando así una mayor comprensión sobre la demanda. El desarrollo de estos recursos supone la obtención de información relativa a las nuevas tendencias del mercado y al desarrollo tecnológico (McGehee *et al.*, 2010; Aarstad *et al.*, 2015), lo cual favorece la innovación. Un mayor capital social externo permite

explotar a los hoteles nuevas tendencias promoviendo la innovación (Tang, 2015). Pérez-Luño *et al.* (2011) apuntan a que el capital social externo mejora la innovación radical en términos de incorporación de nuevas tecnologías y la penetración en nuevos mercados.

La amplitud e intensidad de conexiones de red genera recursos de tipo tecnológico o de apoyo político, que aluden al capital social estructural y contribuyen a la innovación (Liao, 2018). El capital relacional, basado en las relaciones externas, es necesario, ya que las organizaciones no pueden obtener por sí mismas todos los recursos necesarios para innovar (Fang *et al.*, 2016). El capital social determina la oportunidad y la relevancia de una empresa al acceso a los recursos externos, tales como la información, útil para su propio análisis interno y con capacidad para generar y formular estrategias. Basado en lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 6a

El capital social externo afecta positivamente la innovación gastronómica.

Rezaei *et al.* (2022) establecen que la satisfacción del cliente es un indicador clave del rendimiento, que los hoteles reclaman para su supervivencia y crecimiento, en un entorno complejo y dinámico (Ganguli *et al.*, 2011). La satisfacción del cliente queda supeditada a la calidad del servicio prestado (Bharwani & Jauhari, 2013; Torres & Kline, 2013; Dortyol *et al.*, 2014), lo que resulta y requiere de una mejora continuada del servicio ofertado por parte del hotel. Las redes de personas relacionadas con la empresa, como clientes, proveedores y asociaciones profesionales tienen un efecto positivo en la generación de ingresos y la rentabilidad. Las relaciones con proveedores podrían mejorar los costes y mejorar los procesos, lo que redundaría en una mejora del servicio (Akintimehin *et al.*, 2019). Esto supone que las relaciones con los proveedores del departamento de alimentación y bebidas puede mejorar los costes de las materias primas y permitir al hotel aplicar nuevos procesos culinarios, lo que facilitaría una mejora del servicio gastronómico. Por su parte, Marulanda *et al.* (2022) sostienen la relevancia que supone tener contacto directo de los clientes, ya que permite la incorporación de buenas prácticas y la personalización de servicios ofertados. Esto se traduce en la capacidad del área de gastronomía en brindar nuevas experiencias en el servicio e incluso, en generar diferenciación y tendencia para la marca del hotel.

También Tang (2016) señala la idea de que el capital social externo es un soporte para la mejora del servicio, mediante la creación de servicios innovadores capaces de satisfacer las necesidades de los clientes. Según Liu (2017), la adquisición del capital social externo

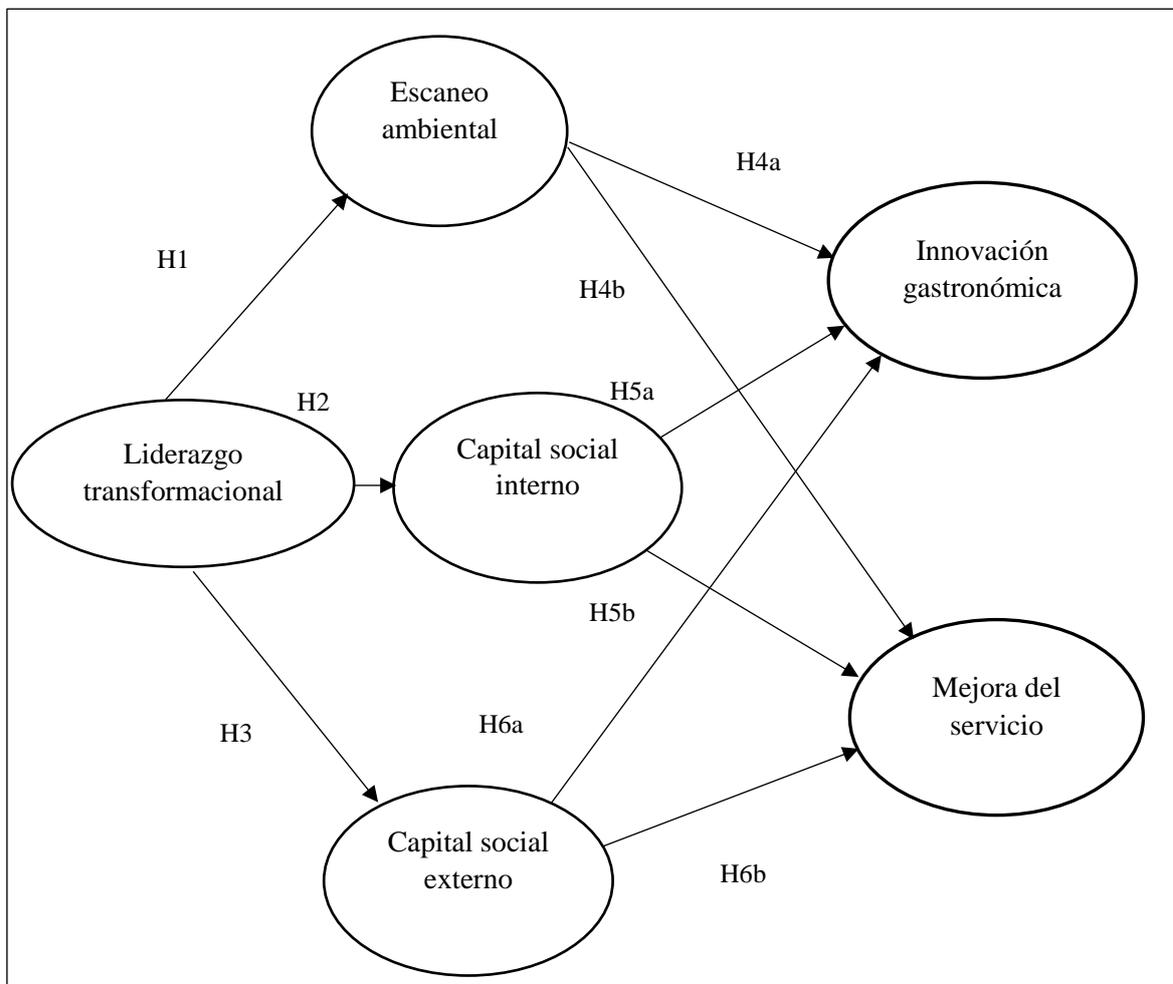
requiere de tiempo para mantener un equilibrio entre la parte interna de la organización y sus conexiones externas. Estas conexiones externas permitirán una mayor adquisición de conocimientos e información que contribuyen a la mejora del servicio. En este sentido, se propone siguiente hipótesis;

Hipótesis 6b

El capital social externo afecta positivamente la mejora del servicio gastronómico.

Las hipótesis anteriores siguieren el planteamiento del siguiente modelo en la figura 1.

Figura 1. Modelo Conceptual e Hipótesis



Metodología

Ámbito de la investigación y muestra

Para llevar a cabo este estudio, se eligió la provincia de Santa Cruz de Tenerife, que incluye las islas de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro, localizadas en el archipiélago canario que pertenece a España. Esta elección se basó en dos factores claves: la importancia que representa este territorio dentro del sector turístico, tal como lo indican los datos del Estudio de Impacto Económico del Turismo (Impactur) Canarias (2021) y la relevancia que muestra su sector hotelero. Orús (2024) afirma que alrededor del 60% de los turistas que llegan a las islas optan por hospedarse en este tipo de establecimientos (mayoritariamente de 4 estrellas), manteniendo unas cotas de ocupación por habitaciones generalmente constantes, del 75% durante todo el año.

Una vez acotado el espacio a analizar, se procedió a elaborar un listado de hoteles de tres a cinco estrellas, coincidiendo con la metodología utilizada por Uygur *et al.* (2019) y la información obtenida a través de la página oficial de la Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro (ASHOTEL). En total, se identificaron 190 hoteles en la provincia, distribuidos en 26 de 5 estrellas, 111 de 4 estrellas y 53 de 3 estrellas.

Posteriormente, se diseñó un cuestionario estructurado donde se tuvo en cuenta para su confección, la literatura académica existente sobre la materia abordada en este estudio, así como las opiniones de los hoteleros, realizando un pre-test con directores de tres hoteles (uno por categoría). Tras las correcciones necesarias, se envió el cuestionario a principios de 2019 y se recopilaron las respuestas hasta marzo de 2020, utilizando el cuestionario presencial en una primera etapa, y adaptándolo a un formato on-line en una segunda, motivado no sólo por la aparición de la pandemia, sino por la poca disponibilidad de los entrevistados para poder concertar una entrevista presencial y personal.

Datos de los encuestados

Finalmente, se logró contactar con los 190 establecimientos, pero sólo se obtuvo la cooperación de 131, lo que representó una tasa del 68,94% y un error muestral del 4,8%. Del total de los establecimientos alojativos que participaron (131 hoteles encuestados), el 65,65% corresponden a hoteles de 4 estrellas, seguidos por los hoteles de 3 estrellas con un 17,56% y los hoteles de 5 estrella con un 16,79%.

Los encargados de completar los cuestionarios fueron profesionales y trabajadores de estos establecimientos, quienes tuvieron acceso a resolver cualquier duda mediante teléfono, correo electrónico u otros medios de comunicación. A pesar de las dificultades provocadas por la

pandemia, se logró recopilar información valiosa para la elaboración de este estudio. La clasificación obtenida a raíz de los datos de los encuestados, teniendo en cuenta el cargo desempeñado en el establecimiento hotelero, se distribuye de la siguiente manera: los jefes del departamento de alimentación y bebidas son los que mayor índice de muestra han proporcionado, representando el 55,27%, el 27,49% proviene del staff de este departamento y cercano al 18% los directores y subdirectores.

Medida de las variables

El modelo está formado por constructos o variables que miden el liderazgo transformacional, el escaneo ambiental, el capital social interno y externo, la innovación gastronómica y la mejora en el servicio gastronómico. Las escalas usadas para cada una de las variables fueron validadas en la literatura.

Para medir el liderazgo transformacional se utilizó una escala de 4 ítems empleada en trabajos previos (McColl-Kennedy & Anderson, 2002; García-Morales *et al.*, 2012). Esta escala fue adaptada para el departamento de alimentación y bebidas. En esta escala se abordaron aspectos como la atención al personal que tiene el líder a su cargo, la transmisión de la misión y propósitos del departamento, el aumento del entusiasmo y el énfasis de la inteligencia de los empleados por parte de los supervisores del área de alimentación y bebidas.

El escaneo ambiental fue medido por una escala de 4 ítems basados en los trabajos de Olsen y Sallis (2006) y Tang (2016). Los ítems miden en qué medida el hotel sigue las tendencias en gastronomía, así como el grado de información en comparación con el sector. También las escalas hacen referencia a la valoración del proceso dirigido a descubrir nuevos segmentos de clientes relacionados con la gastronomía.

El capital social interno y externo fue medido con una escala de 4 y 6 ítems respectivamente. Estas escalas fueron adaptadas de los trabajos previos (Dai *et al.*, 2015; Tang, 2016; Liao, 2018; Harjanti & Todani, 2019). El capital social interno mide en qué grado el departamento de alimentación y bebidas coopera, comparte información e intereses y tienen una visión compartida entre los miembros del departamento. Por el contrario, en el capital social externo se mide el grado en el que el hotel colabora con entidades externas para el desarrollo de proyectos y propuestas relacionados con la gastronomía. También se mide el grado de compromiso y confianza entre el hotel y las organizaciones externas para el desarrollo de nueva gastronomía.

Para la medición de la mejora del servicio, se establecieron 3 ítems partiendo del trabajo de Tang (2016). Estos ítems fueron adaptados al servicio gastronómico. Los ítems empleados

valoran en qué medida se mejora la gastronomía, se generan ideas específicas de mejora y se tienen sugerencias en relación con la oferta gastronómica ofrecida al cliente.

En relación con la innovación gastronómica en el departamento de alimentación y bebidas se ha usado una escala de 9 ítems. La escala ha sido construida a partir los estudios de Panaydes y Lun (2009), Seo *et al.* (2014) y Lii y Kuo (2016). Esta escala se adaptó para el caso de la innovación gastronómica. Los ítems empleados miden aspectos relacionados con el proceso, el empleo de nuevas materias primas y la propensión a innovar y desarrollar nueva gastronomía. Todas las escalas empleadas de todos los constructos anteriores fueron de tipo Likert de 1 a 7, donde el 1 expresa bajo grado de desacuerdo y el 7 alto grado de acuerdo (Ver anexo).

Análisis y resultados

Este estudio exploratorio analiza la relación entre el liderazgo transformacional, el capital social, el escaneo ambiental y la innovación y mejora en la gastronomía de los hoteles. Las hipótesis son contrastadas mediante el PLS-SEM (*Partial Least Squares- Structural Equation Modeling*) (Ringle *et al.*, 2015), usando para ello el programa estadístico SmartPLS 4.0. El método PLS-SEM se considera óptimo por la capacidad para la predicción de las variables dependientes y porque resulta adecuado para modelos con un tamaño de muestra pequeño (Shahzad *et al.*, 2018). Se trata de una técnica muy utilizada para la predicción de constructos (Henseler *et al.*, 2016; Hair *et al.*, 2021), y empleada en estudios aplicados al sector hotelero (Amin *et al.*, 2017; Singjai *et al.*, 2018; Kim *et al.*, 2019). También se le conoce como modelo confirmatorio, ya que se centra en la confirmación tras el análisis de la muestra sobre las relaciones formuladas, a partir de las relaciones teóricas y explicativas (Ruiz *et al.*, 2010). Además, su uso puede ser válido para modelos que pretenden, principalmente, ser propuestas especulativas, como construcciones conceptuales (Cepeda-Carrion *et al.*, 2018). Además, PLS-SEM ofrece menos limitaciones en la normalidad de los datos (Chin *et al.*, 2003; Tenenhaus *et al.*, 2005).

Modelo de medida

En la medida del modelo se realiza la valoración de los coeficientes de fiabilidad individual del indicador y del constructo, la validez convergente y la validez discriminante (Fornell & Larcker, 1982; Tenenhaus *et al.*, 2005; Roldán & Sánchez-Franco, 2012; Hair *et al.*, 2021). En la tabla 1, se muestran las cargas factoriales de cada uno de los ítems, donde la mayoría superan el umbral de 0.707 propuesto por Carmines y Zeller (1979). En este trabajo se han eliminado, aquellos que son inferiores a 0.5 (Hair *et al.*, 2016). Los valores del *alpha de Cronbach*, fluctúan entre el 0.613 y el 0.921.

Tabla 1. Evaluación del modelo de medida

Factores	Cargas factoriales	t	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída AVE	Alpha
Liderazgo					
LI1	0.859	34.509	0.917	0.734	0.879
LI2	0.901	50.994			
LI3	0.818	26.486			
LI4	0.847	30.581			
Escaneo ambiental					
EA1	0.784	20.414	0.847	0.581	0.757
EA2	0.743	16.352			
EA3	0.832	24.869			
EA4	0.682	13.096			
Capital social interno					
CSI1	0.879	42.847	0.939	0.793	0.913
CSI2	0.900	57.159			
CSI3	0.911	55.488			
CSI4	0.873	35.589			
Capital social externo					
CSE1	0.918	66.157	0.938	0.751	0.921
CSE2	0.933	98.402			
CSE3	0.784	14.457			
CSE4	0.835	18.328			
CSE5	0.855	39.660			
Mejora del servicio					
MS1	0.725	9.183	0.792	0.560	0.613
MS2	0.820	27.66			
MS3	0.695	8.506			
Innovación gastronómica					
IG1	0.833	33.964	0.937	0.651	0.910
IG2	0.825	34.773			
IG3	0.711	15.785			
IG4	0.814	30.740			
IG5	0.748	17.807			
IG6	0.879	51.455			
IG7	0.793	21.488			
IG8	0.838	33.466			

En la variable relativa a la “mejora del servicio”, no llega al valor de 0.7 recomendado por Nunnally (1978), quedando ligeramente por debajo del valor estándar. A pesar de ello, se considera adecuado y con un aporte de valor para este análisis, ya que en estudios exploratorios se admiten valores inferiores al estándar de 0.7 (Nunnally & Bernstein, 1994; Loewenthal, 1996). No obstante, en los estudios de ecuaciones estructurales la fiabilidad

compuesta es más representativa (Peterson & Kim, 2013). En relación a la fiabilidad compuesta todos los constructos representados en la tabla 1, oscilan entre 0.792 y el 0.939, superando así el umbral 0.7.

La varianza extraída media (AVE) es empleada para determinar si existe validez convergente. Los valores del AVE exceden del umbral exigido de 0.5, oscilando entre 0.560 y 0.793, por lo que se puede afirmar que el modelo presenta validez convergente (véase tabla 2). En relación con la validez discriminante, se observa en la tabla 2 que la raíz cuadrada de la media AVE (diagonal principal) es superior a las correlaciones de todos los constructos. Esto sugiere que existe validez discriminante (Fornell & Larcker, 1982). Además, las cargas se muestran más altas en sus respectivos constructos al compararlos con el resto, hecho que evidencia su validez (Hair *et al.*, 2017).

Tabla 2. Raíz cuadrada de la varianza media extraída (AVE) y matriz de correlaciones

Variables	CSE	CSI	EA	IG	LI	MS
Capital social externo	(0.867)					
Capital social interno	0.121	(0.891)				
Escaneo ambiental	0.432	0.615	(0.762)			
Innovación gastronómica	0.470	0.586	0.729	(0.807)		
Liderazgo	0.245	0.721	0.576	0.668	(0.856)	
Mejora del servicio	0.246	0.618	0.593	0.735	0.681	(0.748)

CSE= Capital social externo, CSI= Capital Social interno, EA= Escaneo ambiental, IG= Innovación gastronómica, LI=liderazgo, MS= Mejora del servicio

Modelo estructural

Una prueba no paramétrica de remuestreo *Bootstrap* fue realizada en este modelo (Hair *et al.*, 2021), para obtener la varianza explicada en cada uno de los constructos endógenos (R^2), la redundancia con la validación cruzada (Q^2), el efecto (f^2) capaz de evaluar cómo la eliminación de una construcción predictiva seleccionada afecta el valor R^2 de una construcción endógena, y los coeficientes *path* estandarizados (β), con los valores de t observados obtenidos (véase tabla 3).

Los resultados indican que el liderazgo transformacional explica un 52% y un 6.1% de la variabilidad del capital social interno y externo respectivamente. Asimismo, la variabilidad del escaneo ambiental es explicada por el liderazgo transformacional en un 33.1%. Por su parte, la innovación gastronómica es explicada por el capital social interno, externo y el escaneo ambiental en un 60.1% mientras que la mejora del servicio gastronómico es explicada

por estas mismas variables en un 45.6%. Esto sugiere que existe capacidad predictiva. También se hace necesario determinar la relevancia predictiva, utilizando para ello el *test Stone-Geisser* (Geisser, 1974; Stone, 1974), donde los valores de Q^2 deben ser superiores a cero (Hair *et al*, 2017). En la tabla 3 se muestra que todos los valores de las variables dependientes oscilan entre 0.042 y 0.516. Por lo que, en base a estos resultados, se puede estimar, que el modelo tiene relevancia predictiva. El tamaño del efecto f^2 , que mide el impacto que tienen las variables exógenas sobre la endógena, debe ser superior a 0.02 para cada una de las variables significativas (Cohen, 1992). Los resultados obtenidos en la tabla 3, cumplen este requisito para las variables significativas.

En la hipótesis 1 que establece la relación entre el liderazgo transformacional en el área de alimentación y bebidas y el escaneo ambiental, se observa una relación positiva y significativa ($\beta= 0.576$, $p<0.001$). Por tanto, la hipótesis 1 es apoyada. También la hipótesis 2, concerniente a la relación entre el liderazgo y el capital social interno, se comprueba que también es significativa y positiva ($\beta= 0.721$, $p<0.001$). Por tanto, esto sugiere que un elevado liderazgo transformacional facilita el desarrollo de un capital interno. Lo mismo ocurre con la relación entre liderazgo en el área de alimentación y bebidas y el capital social externo, contemplada en la hipótesis 3, donde existe una relación significativa entre ambas variables ($\beta= 0.246$, $p<0.01$). Esto sugiere el cumplimiento de la hipótesis 2 y 3.

La hipótesis 4a y 4b estudian si existe relación entre el escaneo ambiental con la innovación gastronómica y la mejora del servicio en gastronomía. Se comprueba que existe una relación positiva entre el escaneo ambiental con la innovación gastronómica ($\beta= 0.454$, $p<0.001$) y la mejora del servicio en gastronomía ($\beta= 0.317$, $p<0.01$). Estos resultados sugieren el cumplimiento de la hipótesis 4a y 4b. La hipótesis 5a y 5b indican que existe una relación entre el capital social interno con la innovación gastronómica y con la mejora del servicio gastronómico. Los resultados apuntan a una relación significativa del capital social interno con ambas variables ($\beta= 0.278$, $p<0.001$; $\beta= 0.418$, $p<0.001$). Esto sugiere que cuanto mayor sea el capital social interno del hotel, mayor será la innovación gastronómica y la mejora del servicio. Por tanto, se cumplen las hipótesis 5a y 5b. Por su parte, la hipótesis 6a señala una relación positiva entre el capital social externo y la innovación gastronómica. Los resultados muestran una relación positiva y significativa entre el capital social externo y la innovación gastronómica ($\beta= 0.240$, $p<0.001$). Esto sugiere que la hipótesis 6a sea aceptada. Finalmente, la hipótesis 6b que afirma que el capital social externo afecta positivamente a la mejora del servicio no puede ser aceptada, ya que la relación no es significativa ($\beta= 0.045$, $p>0.05$).

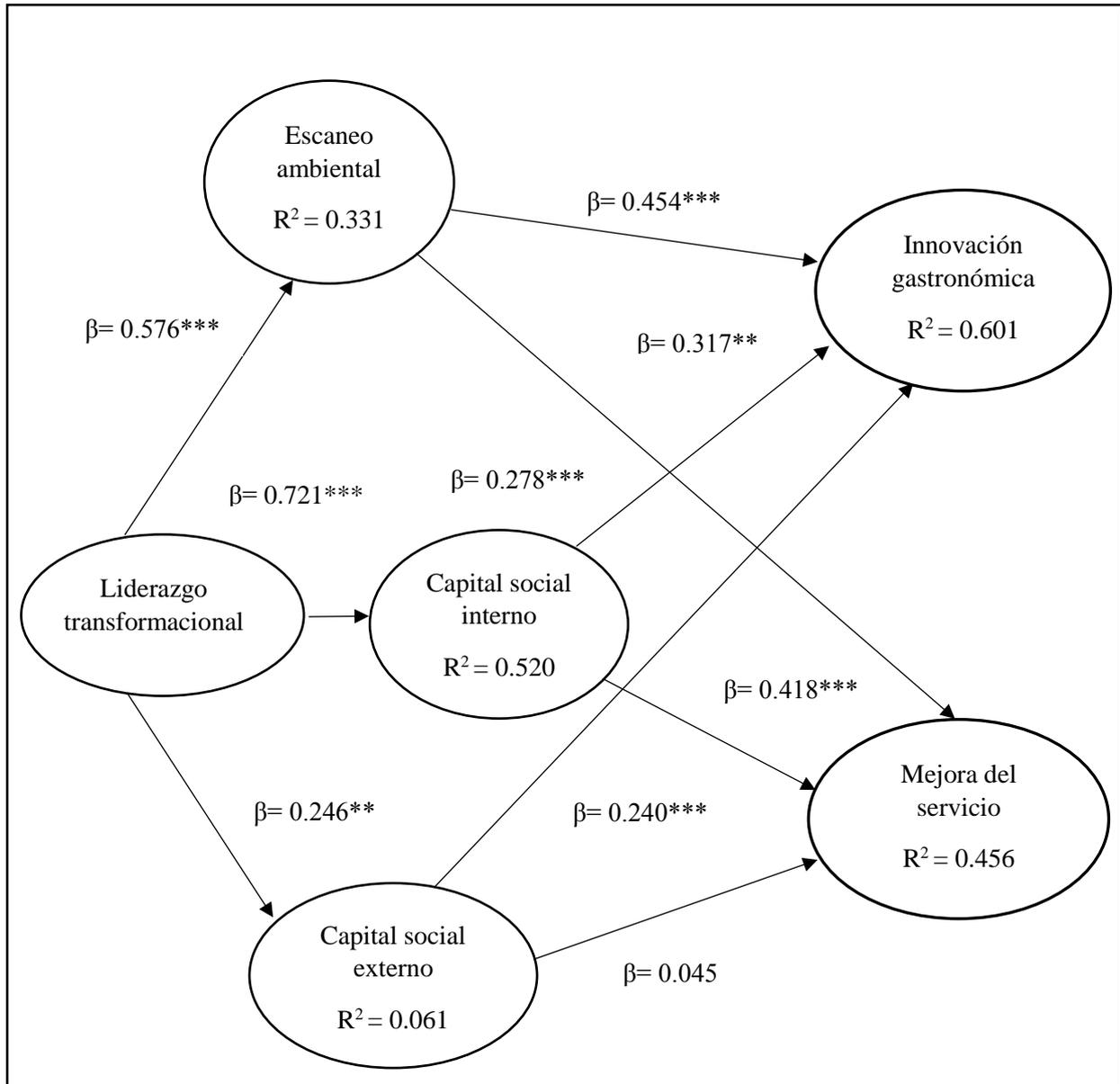
Tabla 3. Resultados del modelo estructural

Hipótesis	Coefficientes estandarizados β	t-valor	R ²	f ²	Q ²
Liderazgo -> escaneo ambiental	0.576***	8.899	0.331	0.496	0.320
Liderazgo -> capital social interno	0.721***	13.796	0.520	1.084	0.516
Liderazgo -> capital social externo	0.246**	2.956	0.061	0.065	0.042
Escaneo ambiental -> innovación gastronómica	0.454***	6.263	0.607	0.258	0.417
Capital social interno -> innovación gastronómica	0.278***	4.110		0.117	
Capital social externo -> innovación gastronómica	0.240***	4.725		0.114	
Escaneo ambiental -> mejora del servicio	0.317**	3.484	0.456	0.091	0.423
Capital social interno -> mejora del servicio	0.418***	4.824		0.191	
Capital social externo -> mejora del servicio	0.045 (n.s.)	0.512		0.003	
GoF (Goodness-of-fit criterion)	$\sqrt{AVE \times R^2} = 0.517$				

* p < 0.05 ** p < 0.01 *** p < 0.001, n.s.= no significativo

Tenenhaus *et al.* (2005) proponen un criterio de bondad del ajuste mediante un indicador denominado *Goodness-of-fit* (GoF). Consiste en calcular la media geométrica de la media de las comunalidades por la media del R². En este caso el GoF= 0.517 y tomando como referente a Chin (1998), el modelo presenta un buen ajuste al exceder la GoF de 0.36. Por tanto, presenta suficiente calidad predictiva.

Figura 2. Modelo estructural



* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Conclusiones

Este estudio se centra en analizar el rol del liderazgo transformacional en el desarrollo del escaneo ambiental y del capital social y cómo este tipo de recursos influyen en la innovación y mejora de la gastronomía hotelera. Los hallazgos sugieren que el liderazgo transformacional en el departamento de alimentación y bebidas favorece el escaneo ambiental y el desarrollo del capital social interno y externo. Thakur y Hale (2013) sostienen que la innovación, al igual que el éxito en la prestación del servicio, se basan en una variedad de métodos de gestión, así como en las habilidades del personal que lo genera (Hipp & Grupp, 2005). Esta

apreciación, es compartida por Delgado-Cruz *et al.* (2018), al establecer que la habilidad de absorción, combinación y transformación de determinados recursos de la empresa como: la estructura, el personal y las relaciones que fomentan, generan no sólo un elevado valor del producto o servicio en el mercado, sino que propician los recursos y habilidades necesarias para el desarrollo de la innovación gastronómica y la mejora del servicio. Por tanto, el escaneo ambiental y el capital social son recursos favorecidos por el liderazgo que propiciarán el desarrollo de la innovación gastronómica y la mejora del servicio.

Hipótesis 1

Los hallazgos sugieren que cuanto mayor es el liderazgo transformacional de los líderes del departamento de alimentación y bebidas, mayor será el escaneo ambiental. El estudio realizado por Tang (2016) demuestra que una personalidad proactiva, aunque no específicamente sobre el liderazgo, influye positivamente en el escaneo ambiental. El término personalidad proactiva guarda una estrecha relación con los componentes que configuran el liderazgo. Esto sugiere que una mayor capacidad de liderazgo, lo que se traduce en una transmisión de la misión, el propósito, el entusiasmo y enfatizar la inteligencia de los empleados permite que el departamento de alimentación y bebidas conozca mejor las tendencias del mercado y se ajuste a las exigencias de los clientes en cuanto a gastronomía se refiere. Estos resultados indican que los líderes permiten a los subordinados analizar el entorno, identificar problemas y explorar estrategias de mejora. Esto ocasiona que se identifique de una mejor manera las necesidades relacionadas con la gastronomía.

Hipótesis 2 y 3

En referencia a la relación entre el liderazgo y el capital social interno y externo se comprueba que existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el capital interno y externo. La existencia de un liderazgo en el departamento de alimentación y bebidas mejora el capital social interno del hotel, lo que le hace estar mejor preparado para el desarrollo de la innovación. Los resultados suponen que el liderazgo transformacional mejora la cooperación, se comparte más información y objetivos, así como la existencia de una visión compartida de los miembros del departamento de alimentación y bebidas. Por otra parte, se demuestra que el liderazgo transformacional mejora el capital externo, lo que supone que la existencia de líderes capaces de incentivar y de motivar mejorando las relaciones con el exterior. Esto supone que a mayor liderazgo transformacional existirá una mayor cooperación, compromiso y confianza con otras organizaciones para mejorar la gastronomía en los hoteles.

En este sentido, Chen *et al.* (2016) demuestran que el liderazgo transformacional es un antecedente del desarrollo del capital social interno y externo. Por su parte, Liao (2018) y YahiaMarzouk y Jin (2023a) apuntan a la figura del líder, como un gestor y facilitador que impulsa a la organización y promueve acciones como la adquisición de información y redes de comunicación para el desarrollo de nuevos bienes y servicios, e incluso, mejorar los ya existentes. Los resultados coinciden con los expuestos por Tang (2016), aunque este autor analiza la relación con el capital social desde el punto de vista de la personalidad proactiva de los directivos. Cuando los líderes llevan a cabo una consideración individualizada y una estimulación intelectual crean una red de seguridad a sus seguidores y hace que se replanteen los problemas de forma radicalmente distinta (Anderson & Sun, 2015). Por tanto, los resultados muestran que existe una mayor confianza entre todos los miembros de un departamento y se crean mejores relaciones con el exterior cuando existe un liderazgo transformacional.

Hipótesis 4

En referencia a la relación entre el escaneo ambiental y la innovación y mejora gastronómica, los resultados indican que cuanto mayor es el análisis del entorno, con la finalidad de detectar las tendencias gastronómicas y las necesidades de los turistas en cuanto a gastronomía, mayor será la propensión para innovar y la mejora del servicio gastronómico. La recopilación de información hace que la empresa disponga de recursos y se enfrente mejor los cambios y mejora en la gastronomía. Esto indica, que con el análisis del entorno se enfatiza la innovación en gastronomía desarrollando nuevos platos y nueva oferta gastronómica, el empleo de nuevos recursos y nuevas materias primas y el desarrollo de ideas para mejorar la gastronomía. El escaneo ambiental es una táctica eficaz que permite a los hoteles adaptarse al entorno externo e interpretar las señales derivadas del exterior, analizar y sistematizar la información, lo que le hace que estén mejor preparados para innovar y mejorar sus servicios. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Tang (2016), donde la disponibilidad de información y el análisis del entorno mejoran la innovación hotelera. Los resultados son también coherentes con los obtenidos por Yu *et al.* (2019) aplicados al sector manufacturero, donde demuestran que el escaneo ambiental mejora el resultado operativo y la integración de la cadena de suministro. Asimismo, YahiaMarzouk y Jin (2023b) demuestran en un trabajo empírico, que el escaneo ambiental mejora el aprendizaje organizativo, lo que favorece el desarrollo de la innovación y la mejora. Los argumentos de Harjanti y Todani (2019), Sop (2021) y Rezaei *et al.* (2022) coinciden con los resultados obtenidos, señalando la relevancia de analizar, informarse e investigar sobre los gustos y necesidades de los clientes, así como

las condiciones de la competencia global, renovando y adaptando sus servicios de acuerdo con la información que obtienen.

Hipótesis 5

Los resultados indican que cuanto mayor es el capital social interno que dispone un departamento de alimentación y bebidas de un hotel, mayor es la innovación gastronómica y la mejora del servicio relacionada con la gastronomía. Esto indica, que en un departamento de alimentación y bebidas donde se coopere frecuentemente entre sus miembros, se comparta información entre los empleados y tengan una visión común, está mejor preparado para innovar en aspectos relacionados con la gastronomía. Asimismo, un mayor capital social interno mejora el servicio gastronómico, lo que implica que el hotel pone esfuerzos en mejorar la gastronomía y satisfacer las necesidades de los clientes. En el sector hotelero estos resultados están en sintonía con los obtenidos por Tang (2016), que demuestra que el capital social interno mejora la innovación hotelera y la mejora el servicio del hotel. Ozgun *et al.* (2022), en su estudio aplicado a hospitales, también demuestran como el capital social mejora las actividades de innovación. También Jeong y Chung (2023) obtienen resultados similares, pero relacionados con la innovación del marketing y aplicados a pequeñas y medianas empresas. Los resultados obtenidos también están en línea con los hallazgos obtenidos por Akintimehin *et al.* (2019) que encuentran una relación significativa y positiva entre el capital social interno y el resultado no financiero, aunque no significativa con el resultado financiero.

Hipótesis 6

Con respecto al impacto que tiene el capital externo en la innovación y mejora en la gastronomía, los resultados muestran que el capital social externo mejora la innovación en los procesos y productos relacionados con la gastronomía. Esto indica que la existencia de alianzas estratégicas y cooperación entre empresas del sector mejora la innovación gastronómica. La existencia de un clima de cooperación y confianza potenciará la innovación gastronómica mejorando así los platos ofrecidos, la creatividad y los nuevos procesos para desarrollar la gastronomía. Lo expuesto por David *et al.* (2023) coincide con los resultados de este estudio, donde el intercambio de conocimientos, procesamiento cooperativo de información y la integración de nuevos conocimientos están vinculados a factores como la confianza, la visión compartida y la conectividad favoreciendo el desarrollo de la innovación. Desde una perspectiva más enfocada al campo de la restauración, Delgado-Cruz *et al.* (2018) demuestran que la capacidad de innovación queda patente a raíz de la existencia de asociaciones, donde intervienen: la estructura de la organización, la aportación del factor humano y las redes colaborativas.

Petrou y Daskalopoulou (2013) realizan un estudio aplicado al sector turístico analizando diferentes tipos de empresas (hoteles, restaurantes y agencias) y demuestran que las alianzas en red sirven como mecanismos de recopilación de conocimientos e información, y están relacionadas con decisiones arriesgadas de innovación. En la misma línea, Pérez-Luño *et al.* (2011) demuestran que el capital social externo mejora las innovaciones relacionadas con la tecnología y la introducción en nuevos mercados. En la gastronomía, este capital externo puede fomentar el uso de la tecnología o el empleo de inteligencia artificial, como los robots en la cocina, aplicando una tecnología más disruptiva. Sin embargo, este capital externo no mejora el servicio gastronómico, quizás porque los resultados de las innovaciones aún no se han materializados y se encuentran en proceso. Estos resultados son distintos a los obtenidos por Tang (2016), que si demuestra un impacto positivo del capital social externo en la mejora del servicio. Esto puede ser debido a que este autor lo analiza desde un punto de vista general en servicios hoteleros y en este caso, es aplicado al departamento de alimentación y bebidas. Por tanto, es posible que el capital social externo no haya sido desarrollado con la finalidad de mejorar el servicio, siendo más importante para ello los recursos internos del departamento de alimentación y bebidas.

Este resultado está en consonancia con el estudio desarrollado por David *et al.* (2023). Los autores sostienen, que la obtención del capital social externo por parte de la organización es problemática para la mayoría de las PYMES, al no disponer de un equipo directivo para implementarlo, produciendo un obstáculo en la mejora del servicio. Este hecho puede deberse a la debilidad en la detección de información y recursos de manera exógena por parte del establecimiento o por causas de la competencia. La empresa puede dirigir sus esfuerzos de mejora en función de lo que haga la competencia, en lugar de centrarse en los clientes y en aumentar sus niveles de satisfacción (Tang, 2014; Sop, 2021). A esto, puede añadirse lo señalado por De Vasconcelos *et al.* (2021) y Marulanda *et al.* (2022) en sus estudios, donde detectan la necesidad de generar un análisis del capital social externo mucho más completo, incluyendo también a otros agentes externos como: proveedores, universidades y asociaciones especializadas, principalmente. En base a esto, se puede explicar el motivo por el que las acciones encaminadas para la mejora en la calidad del servicio ofrecido no tienen consecuencias positivas (Hilman & Kailappen, 2014).

Implicaciones académicas y prácticas

Desde un punto de vista académico, este trabajo estudia por primera vez el ámbito de la innovación gastronómica y la mejora del servicio en el área de alimentación y bebidas bajo el enfoque del liderazgo, el capital social y el escaneo ambiental. Por tanto, la aplicación de

estos conceptos a la gastronomía, permiten demostrar la mayoría de las hipótesis del modelo conceptual propuesto. Se demuestra que el liderazgo transformacional es clave en el desarrollo de recursos internos y externos, constituyéndose como necesarios para la innovación gastronómica. Esto supone que se aporta información valiosa a la literatura sobre la innovación y la mejora del servicio en el ámbito de la gastronomía, dada su escasez. Además, se desarrolla un marco teórico que se ha configurado y revisado para la gastronomía, demostrando así, que para potenciar la innovación en gastronomía es necesario el desarrollo del capital social interno y externo, así como de un análisis del entorno. Estas dimensiones mejoran en su mayoría la innovación y el servicio gastronómico ofrecido.

Desde un punto de vista práctico, el trabajo presenta varias implicaciones. Estos resultados sirven para ayudar y orientar a los directivos hoteleros, ya que esta área de alimentación y bebidas conlleva una de las mayores partidas de gasto para el establecimiento, en comparación con otras áreas de explotación. En base a estas premisas, podemos distinguir las siguientes implicaciones prácticas que se detallan a continuación. En primer lugar, los hoteles deben desarrollar el liderazgo transformacional entre sus directivos y puestos de mando. Los directivos deben ser capaces de motivar y estimar el conocimiento entre sus empleados, con la intención de que tengan las habilidades y recursos necesarios para la innovación gastronómica.

La capacidad de comunicación, la transmisión del conocimiento, así como la captación de la información, tanto interna como externa, se conforman como aspectos determinantes para un buen liderazgo. No obstante, a la luz de los resultados obtenidos, se hace necesario prestar especial atención a las sugerencias e información que la demanda proporciona. También es necesario tener en cuenta, lo que es capaz de aportar otros agentes externos que se relacionan con el hotel: proveedores, asociaciones de especialistas, entre otros. Esto a su vez, implica el apoyo y especialización por parte de la gerencia, el adiestramiento, la cooperación del personal y el trabajo en equipo, para lograr su correcta ejecución y desarrollo en el hotel. En segundo lugar, los hoteles deben analizar su entorno con la intención de captar información, así como implementar la formación en los aspectos relacionados con la gastronomía, con la finalidad de mejorar la innovación. Esta obtención de información deberá ser continua y constante, con la finalidad de estar al día con los gustos y necesidades de los clientes. Esto permitirá conocer de primera mano las tendencias en gastronomía que debe implementar el hotel y qué procesos productivos debe emplear en su desarrollo. Así, por ejemplo, los establecimientos utilizan fuentes externas de los principales buscadores de reservas y *reviews* on-line, donde los clientes evalúan su experiencia gastronómica. Estas valiosas aportaciones

de información deben ser atendidas, gestionadas y tomadas en cuenta por los responsables del hotel y del área de alimentación y bebidas. De hecho, muchos hoteleros, las atienden tanto o más que los propios cuestionarios de satisfacción que elaboran en sus respectivos establecimientos.

En tercer lugar, es necesario potenciar el desarrollo de alianzas estratégicas y cooperación con empresas de restauración u hoteles que permitan desarrollar proyectos gastronómicos de envergadura. La creación de un clima de confianza y cooperación entre el hotel y estos establecimientos permitirá el desarrollo de un capital social externo que influya positivamente en la innovación gastronómica. En esta línea, se encuentra una nueva iniciativa implementada por Sociedad de Desarrollo de Santa Cruz de Tenerife durante el 2024, donde participan y colaboran diversos hoteles de ciudad, abriendo sus puertas un día a la semana, al público no alojado en el establecimiento, interesado en degustar las diversas propuestas gastronómicas que cada hotel presenta, en un evento único.

En cuarto lugar, se hacen necesario desarrollar como elementos clave: la cultura de grupo, los procesos consistentes y estables dentro de la organización, que aportan confiabilidad interna, fomento del aprendizaje y desarrollo, productividad y eficiencia. Esto fomentará el desarrollo del capital interno constituyendo una premisa clave para el desarrollo de la innovación y la mejora del servicio. En quinto lugar, para la mejora del servicio gastronómico se debe, planificar e implementar los métodos para generar calidad del producto, comprendiendo las demandas de los clientes potenciales o existentes, desarrollando servicios para satisfacerlos, reducir costes, aumentar la cuota de mercado y diferenciarse de los competidores.

En último lugar, tanto la innovación gastronómica, como la mejora en el servicio deben incorporarse a la estrategia del hotel, permitiendo así generar al establecimiento más opciones para el logro de la ventaja competitiva. Esto afecta directamente a la imagen que los turistas pueden tener del hotel, de la marca y del destino turístico. En este sentido, los resultados demuestran que las acciones de apoyo tanto a nivel interno y organizativo, como de tipo gubernamental son importantes para que los hoteles desarrollen y mejoren su gastronomía.

Limitaciones y futuras investigaciones

Este estudio analiza los aspectos que inciden en el fortalecimiento y desarrollo de la gastronomía hotelera, sin embargo, no está exento de limitaciones que pueden derivar en futuras investigaciones. Las futuras investigaciones podrán ampliar, incluir o modificar algunas variables adicionales que no hayan sido implementadas en este trabajo. El estudio considera un tipo de liderazgo en concreto: el transformacional, por lo que sería necesario ver

el impacto que pueden tener otros tipos de liderazgos en el desarrollo del capital social y el escaneo ambiental. Por otra parte, la consideración de otras variables diferentes al liderazgo que incidan en el capital social podría ser considerada en estudios futuros. Aspectos como la cultura o la estructura organizativa pueden estar relacionadas también con el capital social y el grado implementado del análisis del entorno. Asimismo, el impacto directo del liderazgo transformacional en la innovación gastronómica no ha sido analizado en este capítulo. Aunque disponemos de los datos para comprobarlo, su resultado no ha sido expuesto en este trabajo. Asimismo, el capital social es analizado bajo la perspectiva interna y externa, por lo que en trabajos futuros sería necesario estudiar las diferentes dimensiones del capital social (cognitivo, estructural y relacional). Asimismo, los directivos y encargados de departamento de alimentación y bebidas respondieron a las cuestiones relacionadas con la innovación gastronómica y mejora del servicio gastronómico. Esto puede causar distorsiones debido al sesgo de deseabilidad social. Esto indica, que puede haber cierta inclinación de los encuestados a responder las preguntas en una dirección socialmente más deseable. Por tanto, estudios de tipo más cualitativo que analicen de una forma más específica las cuestiones aquí analizadas serían convenientes en el futuro. También, podría ser de interés seleccionar otros informantes clave, que analicen las cuestiones analizadas en este trabajo como pueden ser las empresas colaboradoras y suministradoras, así como los turistas que no han sido considerados en este trabajo. De forma concreta, el grado satisfacción del turista con la gastronomía del hotel no ha sido analizada en este trabajo, por lo que en estudios futuros sería conveniente analizar este aspecto, con la finalidad de tener datos más objetivos. Esto permitirá ver la evolución en la mejora del servicio y la innovación gastronómica desde otro punto de vista distinto al de los directivos.

Bibliografía

Aarstad, J., Ness, H. & Haugland, S. A., (2015). Innovation, uncertainty, and inter-firm shortcut ties in a tourism destination context. *Tourism Management*, 48, 354–361.

Aguilar, F. J. (1967). Scanning the business environment. *London, UK: Macmillan*.

Aguilera, J. M. (2017). The emergence of gastronomic engineering. *Innovative Food Science & Emerging Technologies*, 41, 277-283.

Akintimehin, O. O., Eniola, A. A., Alabi, O. J., Eluyela, D. F., Okere, W., & Ozordi, E. (2019). Social capital and its effect on business performance in the Nigeria informal sector. *Heliyon*, 5(7).

- 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.
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2015). The downside of transformational leadership when encouraging followers to network. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 790-801.
- Ashotel (Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro) (ASHOTEL), [Web]. Recuperado de: <https://ashotel.es/> Fecha de consulta: 07/04/2017.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Bhardwaj, S.S. & Kumar, D. (2014). Environmental scanning by FMCG companies in India: a comparative study. *International Journal of Management and International Business Studies*, 4(1), 39-50.
- Bharwani, S., & Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25, 0959-6119.
- Briona, S., Chauveta, V., Cholletb, B., & Mothe, C. (2012). Project leaders as boundary spanners: relational antecedents and performance outcomes. *International Journal of Project Management*, 30(6), 708-722.
- Calantone, R., Garcia, R. & Dröge, C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 90-103.
- Campelo, A. (2017). Place brand meaning-making: Culture, ethos and habitus. *Handbook on place branding and marketing*, 73-87. Edward Elgar Publishing.
- Camps, S., & Marques, P. (2014). Exploring how social capital facilitates innovation: The role of innovation enablers. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 325-348.
- Capaldo, A. (2007). Network structure and innovation: the leveraging of a dual net-work as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, 28(6), 585-608.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). Reliability and validity assessment. *Sage publications*.
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J. G., & Cillo, V. (2018). Tips to use partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*.

- Chang, Y. Y., Lin, Y. M., Chang, T. W., & Chang, C. Y. (2023). Sustainable corporate entrepreneurship performance and social capital: A multi-level analysis. *Review of Managerial Science*, 1-23.
- Chapman, R., Soosay, C., & Kandampully, J. (2003). Innovation in logistic services and the new business model. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33(7), 630–650.
- Chen, H. R., & Tseng, H. F. (2012). Factors that influence acceptance of web-based e-learning systems for the in-service education of junior high school teachers in Taiwan. *Evaluation and program planning*, 35(3), 398-406.
- Chen, L., Zheng, W., Yang, B., & Bai, S. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 843-859.
- Chiang, C. F. & Chen, J.A. (2021). How empowering leadership and a cooperative climate influence employees' voice behavior and knowledge sharing in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 22(4), 476-495.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, 295-358. Mahwah: Erlbaum.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217.
- Choo, C.W. (2001). Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research*, 7(1), 7-1.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155.
- Dai, W. D., Mao, Z. E., Zhao, X. R., & Mattila, A. S. (2015). How does social capital influence the hospitality firm's financial performance? The moderating role of entrepreneurial activities. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 42-55.
- David, K. G., Wu, Y., Pei, C., & Moosa, A. (2023). The effects of top management team external social capital on firm's openness: Exploring the mediating role of strategic knowledge integration. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 7(11), 3918-3931.
- De Vasconcelos, C. R. M., Miranda, A. L. B. B., de Oliveira Freire, B. G., & Pimentel, A. C. M. (2021). The importance of environmental scanning: a study on the Brazilian hotel industry. *e-Review of Tourism Research*, 18(4), 495-524.
- Delgado-Cruz, A., Vargas-Martínez, E. E., Rodríguez-Torres, F., & Montes-Hincapié, J. (2018). Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración: determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes. *AD-minister*, (32), 5-28.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G. & Zucchella, A., (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, 31(2), 260–266.

- Donate, M. J., González-Mohíno, M., Appio, F. P., & Bernhard, F. (2022). Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: The unconventional role of knowledge-oriented leadership. *Journal of Business Research*, *144*, 572-586.
- Dortyol, I. T., Varinli, I., & Kitapci, O. (2014). How do international tourists perceive hotel quality? An exploratory study of service quality in Antalya tourism region. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Dunne, T. C., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Urban, D. J., & Geho, P. R. (2016). The impact of leadership on small business innovativeness. *Journal of Business Research*, *69*(11), 4876-4881.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *5*(1), 105-123.
- Elkhwesky, Z., Salem, I. E., Ramkissoon, H., & Castañeda-García, J. A. (2022). A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: a roadmap and a call for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Enz, C. A., & Siguaw, J. A. (2003). Revisiting the best of the best: Innovations in hotel practice. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *44*(5-6), 115-123.
- Fan, D. X., Hsu, C. H., & Liu, A. X. (2023). Transforming brand identity to hotel performance: The moderating effect of social capital. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *47*(7), 1270-1298.
- Fang, E., Lee, J., Palmatier, R., & Guo, Z. (2016). Understanding the effects of plural marketing structures on alliance performance. *Journal of Marketing Research*, *53*(4), 628–645.
- Fikri, M. A. A., Asbari, M., Hutagalung, D., Amri, L. H. A., & Novitasari, D. (2021). Quo Vadis employee intrinsic motivation: The strategic role of transformational leadership and job satisfaction educational. *Journal of Educational Sciences*, *3*(6), 4025–4040.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1982). A Second Generation of Multivariate Analysis: Measurement and evaluation. *The algebra of factor analytic structural modeling*, *2*, 331.
- Fugate, M., Kinicki, A. J. & Ashforth, B. E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, *65*(1), 14–38.
- Fusté-Forné, F., & Mundet i Cerdan, L. (2021). A land of cheese: from food innovation to tourism development in rural Catalonia. *Journal of Tourism and Cultural Change*, *19*(2), 166-183.
- Ganguli, S., Roy, S. K., & McKecnie, S. (2011). Generic technology-based service quality dimensions in banking: Impact on customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, *29*(2), 168–189.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, *65*(7), 1040-1050.

- Glaser, S. J., Boscain, U., Calarco, T., Koch, C. P., Köckenberger, W., Kosloff, R., ... & Wilhelm, F. K. (2015). Training Schrödinger's cat: Quantum optimal control: Strategic report on current status, visions and goals for research in Europe. *The European Physical Journal*, *69*, 1-24.
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, *61*(1), 101- 107.
- Grimpe, C., & Sofka, W. (2009). Search patterns and absorptive capacity: Low- and high-technology sectors in European countries. *Research Policy*, *38*(3), 495–506.
- Grissmann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, *33*, 347-356.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: *A workbook*.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, *1*(2), 107-123.
- 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.
- Harjanti, D. & Todani, F.A. (2019). Burnout and employee performance in hospitality industry: the role of social capital. *Jurnal Teknik Industri*, *21*(1), 15-24.
- Heine, K., & Atwal, G. (2022). Growing luxury brands through culture-driven innovation. *Strategic Change*, *31*(5), 533-543.
- 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.
- Hilman, H. & Kaliappen, N. (2014). Market orientation practices and effects on organizational performance: Empirical insight from Malaysian hotel industry. *Sage Open*, *4*(4), 1-8.
- Hipp, C. & Grupp, H. (2005). Innovation in the service sector: the demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy*, *34*(4), 517–535.
- Hjalager, A. M. (2022). Digital food and the innovation of gastronomic tourism. *Gastronomy and Tourism*, *7*(1), 35-49.
- Horth, D.M. & Vehar, J. (2015). El liderazgo supone la diferencia. *Greensboro, NC: Center for Creative Leadership*.
- Howell, J. M., & Sheab, C. M. (2001). Individual differences, environmental scanning, innovation framing, and champion behavior: key predictors of project performance. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, *18*(1), 15-27.

- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. SAGE Publications, inc.
- Hurtado, M. N., Valls-Pasola, J., & Jaria, N. (2018). Art as a strategic element for innovation in gastronomic experiential services: The role of teamwork. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(5/6), 316-330.
- Impacto Económico del Turismo (Impactur) Canarias (2021), [Web]. Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de Las Islas Canarias. Recuperado de: <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2022/12/Impactur-Canarias-2021.pdf>. Fecha de consulta: 15/04/2023
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Jeong, S. W., & Chung, J. E. (2023). Enhancing competitive advantage and financial performance of consumer-goods SMEs in export markets: how do social capital and marketing innovation matter?. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(1), 74-89.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Jin, N., Line, N. D., & Merkebu, J. (2016). Examining the impact of restaurant innovativeness on relationship quality in luxury restaurants. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(4), 449-471.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Karatepe, O. M., Aboramadan, M. & Dahleez, K. A. (2020). Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2497-2517.
- 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.
- Lages, C. R., & Piercy, N. F. (2012). Key drivers of frontline employee generation of ideas for customer service improvement. *Journal of Service Research*, 15(2), 215-230.
- Laxamanan, G., & Rahim, R. E. A. (2018). The moderating effect of knowledge integration on the relationship between social capital and open innovation. *PACIS*, 332-345.
- Leana, C. R. & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24, 538–555.
- Liao, Z. (2018). Social capital and firms' environmental innovations: The moderating role of environmental scanning. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1493-1501.

- 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, C. H. (2017). The relationships among intellectual capital, social capital, and performance-The moderating role of business ties and environmental uncertainty. *Tourism Management*, *61*, 553-561.
- Loewenthal, K.M. (1996). *An introduction to psychological tests and scales*. London, England: UCL Press.
- Lyu, C., Peng, C., Yang, H., Li, H., & Gu, X. (2022). Social capital and innovation performance of digital firms: Serial mediation effect of cross-border knowledge search and absorptive capacity. *Journal of Innovation & Knowledge*, *7*(2), 100187.
- Majid, S. & Kowtha, R. (2008). Utilizing environmental knowledge for competitive advantage. *International Conference on Information Resources Management*. Association for Information Systems, Canada.
- Martínez-Ros, E., & Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, *29*(9), 632–641.
- Marulanda, C. E., López, M., & Gómez, C. H. (2022). Knowledge management and intellectual capital of companies in the tourism sector in the Department of Caldas-Colombia. *Ingeniería y competitividad*, *24*(1).
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The leadership quarterly*, *13*(5), 545-559.
- McGehee, N. G., Lee, S., O'Bannon, T. L. & Perdue, R. R., (2010). Tourism-related social capital and its relationship with other forms of capital: an exploratory study. *Journal of Travel Research*, *49*(4), 486–500.
- Merlo O., Bell S. J., Mengüç, B. & Whitwell, G. J. (2006). Social capital, customer service orientation and creativity in retail stores. *Journal of Business Research*, *59*(12), 1214–1221.
- Moller, K., Rajala, R., & Westerlund, M. (2008). Service innovation myopia? A new recipe for client-provider value creation. *California Management Review*, *50*, 31–48.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, *23*(2), 242–266.
- Nieves, J., Quintana, A. & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, *38*, 65-73.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Okumus, F. (2004). Potential challenges of employing a formal environmental scanning approach in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, *23*(2), 123–143.

- Olavarrieta, S. & Friedmann, R. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of Business Research*, 61(6), 623–30.
- Olsen, N. V. & Sallis, J. (2006). Market scanning for new service development. *European Journal Marketing*, 40(5/6), 466–484.
- Orús, A. (2024). El turismo en Canarias - Datos estadísticos. [Web] Statista Research Department. Disponible en: es.statista.com. Acceso: 11/04/2024.
- Ozgun, A. H., Tarim, M., Delen, D., & Zaim, S. (2022). Social capital and organizational performance: The mediating role of innovation activities and intellectual capital. *Healthcare Analytics*, 2, 100046.
- 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.
- Parker, S. K., & Sprigg, C. A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: the role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of applied psychology*, 84(6), 925.
- Peccei, R., & Rosenthal, P. (1997). The antecedents of employee commitment to customer service: Evidence from a UK context. *International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 66–85.
- Pérez-Luño, A., Medina, C. C., Lavado, A. C., & Rodríguez, G. C. (2011). How social capital and knowledge affect innovation. *Journal of Business Research*, 64(12), 1369-1376.
- Peterson, R. A., & Kim, Y. (2013). On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. *Journal of applied psychology*, 98(1), 194.
- Petrou, A., & Daskalopoulou, I. (2013). Social capital and innovation in the services sector. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 50-69.
- Praditya, R. A. (2020). Leadership, work motivation, competency, commitment and culture: which influences the performance of quality management system in automotive industry?. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(1), 53-62.
- Putra, A. S., Waruwu, H., Asbari, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2021). Leadership in the innovation era: transactional or transformational style?. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 89-94.
- Rabiul, M. K. & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: an empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102712.
- Rezaei, F., Raeesi Vanani, I., Jafari, A., & Kakavand, S. (2022). Identification of Influential Factors and Improvement of Hotel Online User-Generated Scores: A Prescriptive Analytics Approach. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-40.
- Ringle, C. M. (2015). Partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) using SmartPLS 3. *Computational data analysis and numerical methods VII WCDANM. Portugal*.

- 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*, 193-221. IGI global.
- Rowold, J. (2014). Instrumental leadership: Extending the transformational-transactional leadership paradigm. *German Journal of Human Resource Management*, 28(3), 367-390.
- Ruiz, M. A., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Sainaghi, R. & Baggio, R., (2014). Structural social capital and hotel performance: is there a link? *International Journal of Hospitality Management*, 37, 99–110.
- Seibert, S. E., Crant, J. M. & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427.
- 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.
- Shahzad, I. A., Farrukh, M., Ahmed, N. O., Lin, L., & Kanwal, N. (2018). The role of transformational leadership style, organizational structure and job characteristics in developing psychological empowerment among banking professionals. *Journal of Chinese Human Resource Management*.
- Shariq, S. M., Mukhtar, U., & Anwar, S. (2019). Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge-oriented leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 332–350.
- 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.
- Siyal, S., Liu, J., Ma, L., Kumari, K., Saeed, M., Xin, C., & Hussain, S. N. (2023). Does inclusive leadership influence task performance of hospitality industry employees? Role of psychological empowerment and trust in leader. *Heliyon*, 9(5).
- Sop, S. A. (2021). The effect of market-oriented and brand-oriented service improvement on hotel performance. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 9(1), 29-48.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives. *Administrative science quarterly*, 50(4), 505-535.
- Stone, Mervyn. 1974. Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), 111-147.
- Sund, K. J. (2013). Scanning, perceived uncertainty, and the interpretation of trends: a study of hotel directors' interpretation of demographic change. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 294–303.

- Tang, T.W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: the role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 110.
- Tang, T. W. (2016). Making innovation happen through building social capital and scanning environment. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 56-65.
- Tang, T. W., Wang, M. C. H., & Tang, Y. Y. (2015). Developing service innovation capability in the hotel industry. *Service Business*, 9, 97-113.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Thakur, R., & Hale, D. (2013). Service innovation: A comparative study of US and Indian service firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1108-1123.
- Thomas, R., Shaw, G. & Page, S.J. (2011). Understanding small firms in tourism: an perspective on research trends and challenges. *Tourism Management*, 32(5), 963–976.
- Thompson, J.A., 2005. Proactive personality and job performance: a social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011–1017.
- Torres, E. N., & Kline, S. (2013). From customer satisfaction to customer delight: Creating a new standard of service for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Townsend, M., Le Quoc, T., Kapoor, G., Hu, H., & Zhou, W. (2018). Real-Time business data acquisition: How frequent is frequent enough? *Information & Management*, 55, 422-429.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- Uygur, A., Öğretmenoğlu, M., & Çalışkan, G. (2019). Innovation and new product development: Delving into food and beverage managers' perspectives. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(4), 2993-3013.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: a review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Vecchiato, R. (2012). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision-making: an integrated study. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(3), 346-447.
- Velázquez-Vega, C. O. & González-Damián, A. (2021). Inteligencia emocional del líder de la empresa turística a partir de una intervención de coaching. *Revista CEA*, 7(15).
- Wibowo, A. E., Putra, I. B. U., Ratih, I. A. B., Cempena, I. B., Sari, I. A. B., & Suhardi, S. (2023). Team Member Exchange Leadership Model to Improve Company Strategy Development. *Journal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 9(1), 420-438.
- Wu, W. (2008). Dimensions of social capital and firm competitiveness improvement: the mediating role of information sharing. *Journal of Management Studies*, 45(1), 122–143.

YahiaMarzouk, Y. & Jin, J. (2023a). An integrative framework for building organizational resilience through environmental scanning: a view of organizational information processing theory. *Management Research Review*, 46(7), 1016-1042.

YahiaMarzouk, Y. & Jin, J. (2023b). Linking environmental scanning and organizational learning with organizational resilience of Egyptian SMEs: the moderating role of environmental uncertainty. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2753-2792.

Yamak, Ö. U. & Eyüpoglu, S. Z. (2018). Leadership styles of hotel managers in Northern Cyprus: which style is dominant?. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 1-11.

Yang, H., Cozzarin, B. P., Peng, C., & Xu, C. (2022). Start-ups and entrepreneurial teams. *Managerial and Decision Economics*, 43(5), 1167-1184.

Yu, W., Chavez, R., Jacobs, M., Wong, C. Y., & Yuan, C. (2019). Environmental scanning, supply chain integration, responsiveness, and operational performance: An integrative framework from an organizational information processing theory perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(5), 787-814.

Yucel, I., McMillan, A., & Richard, O. C. (2014). Does CEO transformational leadership influence top executive normative commitment?. *Journal of Business Research*, 67(6), 1170-1177.

Zhang, X., Majid, S., & Foo, S. (2011). The contribution of environmental scanning to organizational performance. *Singapore Journal of Library & Information Management*, 40(1), 65-88.

Zhou, X., Jiang, J., Zhou, C., Li, X., & Yin, M. (2024). Circular supply chain management: Antecedent effect of social capital and big data analysis capability and their impact on sustainable performance. *Sustainable Development*.

Anexo

Code	Factores
	Liderazgo transformacional
LI1	Los supervisores del departamento de A&B ponen especial atención en el personal que tiene a su cargo
LI2	Los supervisores del área de A&B nos transmiten un sentido de la misión y el propósito del departamento a todos los empleados
LI3	Los supervisores del departamento de A&B tiene capacidad para aumentar la capacidad el nivel de entusiasmo de sus empleados
LI4	Los supervisores del departamento de A&B enfatizan la inteligencia de los empleados del departamento
	Escaneo ambiental
EA1	El departamento de A&B desarrolla los productos y platos que nuestros clientes quieren
EA2	El hotel sigue las tendencias del mercado en gastronomía
EA3	En comparación con nuestros competidores, tenemos mucha más información sobre las nuevas tendencias gastronómicas en el sector
EA4	Comparado con nuestros competidores más importantes, en nuestro proceso de desarrollo de los servicios de A&B, nos preocupamos mucho más por descubrir nuevos segmentos de clientes en relación a la gastronomía
	Capital social interno
CSI1	En el departamento de alimentación y bebidas se coopera frecuentemente para determinar y resolver problemas
CSI2	En el departamento de alimentación y bebidas se comparte información y aprenden unos de otros
CSI3	En el departamento de alimentación y bebidas, compartimos objetivos e intereses comunes
CSI4	En el departamento de alimentación y bebidas, se comparte una visión común respecto a la terminación de las tareas que realizan
	Capital social externo
CSE1	El hotel coopera con otros establecimientos alojativos, empresas de restauración, comercios, etc., para fomentar el turismo gastronómico
CSE2	El hotel coopera con planes o propuestas estratégicas de cara al turismo gastronómico, diseñados por alguna entidad pública
CSE3	En general, existe un clima de cooperación y confianza en los acuerdos con otras organizaciones y empresas para el desarrollo de nuevos platos y nueva gastronomía, así como mejora de la misma
CSE4	En los acuerdos de colaboración, las organizaciones externas asumen un alto grado de compromiso en nuestros proyectos gastronómicos
CSE5	En los acuerdos de colaboración, las organizaciones externas comparten los mismos objetivos y los intereses relativos a nuestros proyectos comunes relacionados con la gastronomía
-----	En los acuerdos de colaboración, las organizaciones externas comparten una visión común con respecto al medio ambiente y los factores clave del éxito desde el punto de vista gastronómico
	Mejora del servicio
MS1	Siempre estamos trabajando para mejorar la gastronomía que ofrecemos a los clientes
MS2	Tenemos ideas específicas sobre cómo mejorar la gastronomía que ofrecemos a clientes
MS3	A menudo hacemos sugerencias sobre cómo mejorar la gastronomía que ofrecemos al cliente en el hotel
	Innovación gastronómica
IG1	El hotel pone atención a la innovación gastronómica
IG2	Nuestro hotel enfatiza la necesidad de una innovación gastronómica para su desarrollo

IG3	Nuestro hotel promueve la necesidad de desarrollar una nueva oferta gastronómica mediante la utilización de nuevas materias primas y recursos
IG4	El hotel busca constantemente mejorar la gastronomía que oferta
IG5	El personal de A&B es animado a desarrollar nuevos platos y comidas, aunque luego no funcionen
IG6	El personal de A&B introduce nuevas formas de hacer las cosas en su departamento
IG7	El personal de A&B es creativo en la forma de preparar los platos y dar los servicios
-----	Hemos introducido nuevos platos y nueva oferta gastronómica en los últimos tres años
IG8	El hotel adopta, acepta y mide la innovación gastronómica

* Nota: Las variables ítems que no tienen numeración se han eliminado del análisis por tener una carga factorial inferior a 0.50.

Capítulo 4

La innovación gastronómica hotelera bajo la perspectiva de la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo en el departamento de alimentación y bebidas (A&B): su impacto en el resultado

Resumen

Este trabajo analiza el impacto que tiene la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo del departamento de alimentación y bebidas (A&B) en la innovación gastronómica y en el resultado. La capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo constituyen dos capacidades dinámicas básicas necesarias para la adquisición y transformación del conocimiento en innovación gastronómica. El estudio contrasta las hipótesis mediante PLS-SEM (*Partial Least Squares –Structural Equation Modelling*). Los datos fueron recopilados de una muestra de 131 establecimientos alojativos de tres a cinco estrellas, en la provincia de Santa Cruz de Tenerife (Islas Canarias, España). Los resultados demostraron que la capacidad de absorción influye en el aprendizaje organizativo del departamento de A&B. Los hallazgos indican que la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo tienen un efecto en la innovación gastronómica y en el resultado del departamento de A&B. Por otra parte, se comprueba un impacto positivo de la innovación en gastronomía en el resultado del departamento de A&B. Es el primer trabajo que analiza el efecto de estas capacidades en la gastronomía hotelera. Finalmente, se exponen las principales conclusiones tanto desde el punto de vista académico como profesional, así como las limitaciones del estudio.

Palabras clave: capacidad de absorción, aprendizaje organizativo, resultado de alimentación y bebidas, innovación gastronómica.

Introducción

La innovación gastronómica puede ayudar al hotel a diferenciarse de sus competidores y a alcanzar la ventaja competitiva. Sin embargo, no se han analizado los factores que determinan la innovación gastronómica desde el punto de vista del conocimiento y el aprendizaje. Estudios han analizado el impacto que tiene la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo en la innovación. La capacidad de absorción influye en el aprendizaje organizativo y ambos tienen un efecto positivo en la innovación (García-Morales *et al.*, 2007; Gutiérrez *et al.*, 2012; Liao *et al.*, 2017). Estos estudios son analizados desde un punto de vista organizativo y no desde un punto de vista de un departamento en concreto, como el departamento de alimentación y bebidas. Para alcanzar la innovación gastronómica, una organización debe tener unos procesos definidos, que permitan captar conocimiento del exterior, así como una capacidad de aprendizaje. La capacidad de absorción permite reconocer el valor del conocimiento externo, asimilarlo y posteriormente transformarlo y comercializarlo (Cohen & Levinthal, 1990). Estas capacidades son esenciales para desarrollar nuevos productos y servicios demandados por el mercado (Hurtado Palomino *et al.*, 2022). La capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo son consideradas capacidades dinámicas (Brito-Ochoa *et al.*, 2020). La capacidad de absorción refuerza, complementa y dirige el conocimiento base de la organización (Lane *et al.*, 2006).

La innovación puede mejorar la ventaja competitiva sostenible cuando existe capacidad de absorber el conocimiento (Cruz-Ros *et al.*, 2021). En el sector turístico, el conocimiento es determinante de la innovación y es necesario para desarrollar una política de innovación que contribuya a incrementar la productividad (Martínez-Román, 2015). En este sentido, se hace necesario la comprensión de las pautas de la innovación y porqué viene determinada, así como su impacto en el resultado del departamento de alimentación y bebidas. Por su parte, el aprendizaje organizativo tiene un impacto en la innovación. La integración del conocimiento en las organizaciones es particularmente útil para detectar las necesidades de los clientes (Sheng & Chien, 2016). La presencia del aprendizaje organizativo incrementa la probabilidad de transformar el conocimiento en innovación de forma exitosa (Chong *et al.*, 2023). El aprendizaje organizacional implica la adquisición, el intercambio continuo de conocimientos y el desarrollo de capacidades clave, lo que conlleva transformaciones tanto en la forma de pensar, como en las conductas de la organización (García-Morales *et al.*, 2012). Para alcanzar un mejor resultado y evitar que se produzca la imitación por parte de los competidores es necesaria la existencia de dos capacidades que están en la mayoría de las empresas: la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo (Larrañeta *et al.*, 2017).

Ambos conceptos están relacionados y se considera que la capacidad de absorción es un ejemplo de aprendizaje organizativo (Sun & Anderson, 2010).

La gastronomía requiere de un conocimiento de técnicas, métodos y aprendizaje continuado, ya que no es una actividad repetitiva ni rutinaria, que requiere de conocimientos especializados. Por tanto, los hoteles deberán adquirir ese conocimiento externo que permita el desarrollo de la gastronomía y su innovación. La innovación se manifiesta en el desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías, la creación de nuevos platos y nuevas formas de presentarlos (Guiné *et al.*, 2020; Sungkawati *et al.*, 2023). La gastronomía es una actividad que requiere una capacidad de absorción y un aprendizaje continuo del departamento de alimentación y bebidas. La existencia de los dos tipos de capacidades es necesaria para que se produzca la innovación, no sólo incremental, sino radical (Sheng & Chien, 2016). Como indica Cruz-Ros *et al.* (2021), las organizaciones turísticas no pueden confiar exclusivamente en el conocimiento interno en un entorno muy competitivo y hostil. Las empresas suelen adquirir conocimientos de una unidad ajena a la organización o aprenden conocimientos externos. El conocimiento externo debe ser combinado con el conocimiento interno, con la intención de adaptarse a las necesidades del mercado y acometer nuevas tendencias gastronómicas. Para ello se requiere una capacidad de aprendizaje y una capacidad de asimilar, entender y transformar el conocimiento externo, que unido al conocimiento interno, se desarrolla un conocimiento exclusivo de la organización (Liao *et al.*, 2017). El conocimiento externo se hace especialmente necesario en el departamento de alimentación y bebidas con la intención de innovar en gastronomía. Para ello es necesario disponer de la capacidad de asimilar y transformar el conocimiento en ideas relacionadas con la cocina y la creación de nuevos platos, que mejoren la innovación gastronómica.

Los argumentos teóricos de este capítulo están fundamentados en la visión de la empresa basada en los recursos y la perspectiva de las capacidades dinámicas, ya que ambas explican las implicaciones de la ventaja competitiva a través de la capacidad de absorción y del aprendizaje organizativo. El conocimiento es un recurso crítico para alcanzar la ventaja competitiva y mejorar el rendimiento (Martínez-Sánchez & Lahoz-Leo, 2018). Estudios analizan el impacto de la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo en el performance de la compañía (Jiménez-Jiménez *et al.*, 2011; Nodari *et al.*, 2016; Dahan & Shoman, 2024). Aunque no ha sido estudiado el efecto que tiene la capacidad de adquirir y asimilar el conocimiento en el departamento de A&B. También es necesario comprobar el efecto del aprendizaje en el departamento A&B con respecto al resultado. Ambos conceptos

están relacionados y deben contribuir a una mejora de la innovación y del resultado del departamento de A&B.

Basado en lo anterior, este capítulo trata de demostrar la relación entre la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo, así como el impacto que tienen estos dos tipos de capacidades en la innovación gastronómica. Además, se trata de comprobar el efecto que tiene la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo en el resultado de alimentación y bebidas.

Marco conceptual y planteamiento de las hipótesis de la investigación

El papel de la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo en la innovación gastronómica y el resultado de A&B

- La capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo

La capacidad de absorción tiene tres elementos clave: reconocer el valor, asimilar y transformar la información para fines comerciales (Cohen & Levinthal, 1990). Este concepto está más relacionado con el conocimiento externo que con el conocimiento interno (Anderson & Sun, 2010). Zahra y George (2002) definen la capacidad de absorción como un conjunto de rutinas organizativas y procesos en las cuales las firmas adquieren, asimilan, transforman y explotan conocimiento para producir una capacidad dinámica. La adquisición y la asimilación se refieren a la capacidad de absorción potencial, a la transformación y la explotación, que se clasifican como la capacidad de absorción realizada (Thomas & Wodd, 2014).

Con respecto al aprendizaje organizativo, es un proceso dinámico de acumulación de conocimientos, que tiene el potencial de influir en el comportamiento a través de valores y creencias (Rafiki *et al.*, 2023). Para Rafiki *et al.* (2023), este tipo de aprendizaje tiene varios efectos positivos como: a) ayudar a desarrollar una comprensión eficaz de los clientes y de los socios comerciales fruto de la observación, de los errores, de las experiencias pasadas y de las tendencias; b) facilita la creación de un conjunto de valores que enfatizan el compromiso con el aprendizaje, la visión compartida y la apertura mental; c) ayuda a identificar la dirección de las tecnologías emergentes y disruptivas; y d) mejora la capacidad para innovar en toda la organización.

Sun y Anderson (2010) consideran que la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo son términos intercambiables, ya que comparten afinidades conceptuales. Según estos autores, los conceptos dados en la literatura por Garvin (1983) o Fiol y Lyles (1985) sobre aprendizaje organizativo hacen que ambos conceptos estén muy estrechamente

relacionados. De esta manera, Garvín (1983) define el aprendizaje organizativo como una capacidad de una organización de crear, adquirir y transferir el conocimiento, cambiando su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e ideas. La capacidad de absorción facilita la capacidad de adquirir y aprender nuevas fuentes de conocimiento. La capacidad de una empresa para aprender y el éxito de la transferencia de conocimiento depende de su capacidad de absorción (Szulanski, 1996). La capacidad de absorción permite usar la información y el conocimiento externo mediante el aprendizaje exploratorio, transformativo y de explotación (Lane *et al.*, 2006). Por tanto, se establece que cuanto mayor es la capacidad de absorción, mayor es el aprendizaje organizativo. La capacidad de absorción depende de la estabilidad y robustez del aprendizaje organizativo, que permite a la organización aprovechar conjuntamente los conocimientos externos e internos, transformándolos en nuevos recursos y capacidades (Sancho-Zamora *et al.*, 2022). La capacidad de absorción depende de los conocimientos existentes para que la organización puede alcanzar otros nuevos. Por tanto, cuanto mayor es la capacidad de absorción, existe una mayor motivación para el aprendizaje (Liao *et al.*, 2017; Tsa, 2001). García Morales *et al.* (2007) demuestran que la capacidad de absorción de tecnología influye en el aprendizaje organizativo. Del mismo modo, Gutiérrez *et al.* (2012) y Chong *et al.* (2023) comprueban una relación positiva entre la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo en la industria manufacturera. Los hoteles con una elevada capacidad de absorción en el departamento de alimentación y bebidas, en relación con la gastronomía, serán capaces de sacar a la luz nuevos modelos mentales gastronómicos, logrando una comprensión compartida de una nueva gastronomía, mejorando el aprendizaje organizativo. Por tanto, en base a lo anterior se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1

Cuanto mayor sea la capacidad de absorción, mayor es el aprendizaje organizativo del departamento de A&B.

- La capacidad de absorción y la innovación gastronómica

Las empresas necesitan aumentar su capacidad de absorción para adquirir, asimilar, transformar y explotar los conocimientos que pueden conducir a innovaciones organizativas (Chen *et al.*, 2009). Además, la capacidad de absorción permite a las empresas adquirir y utilizar eficazmente conocimientos externos e internos que afectan a su capacidad de innovación. La capacidad de absorción es la aptitud para adquirir, asimilar, transformar y explotar los conocimientos que las empresas necesitan para desarrollar innovaciones (Song,

2015). La capacidad de absorción permite a las empresas aprender algo muy diferente en comparación a lo que ya hacen habitualmente (Lane *et al.*, 2006).

Según Kostopoulos *et al.* (2011), un alto nivel de capacidad de absorción facilita que las empresas innoven, permitiéndoles ser los primeros en ofrecer nuevos productos y servicios. Las empresas que invierten en la adquisición de nuevos conocimientos tienen más probabilidades de sacar partido al entorno cambiante, generando nuevos productos innovadores (Chen & Huang, 2009). La capacidad de absorción es una herramienta para procesar nuevo conocimiento externo, que permite el desarrollo de nuevos productos (Kostopoulos *et al.*, 2011).

Varios estudios consideran que la capacidad de absorción es un conductor de la innovación (Al-Hakimi *et al.*, 2021). Las organizaciones que invierten en capacidades para absorber nuevo conocimiento externo se aprovechan de los cambios del entorno introduciendo nuevos productos (Lee & Song, 2015). Atendiendo a Zhao *et al.* (2021), las organizaciones con una óptima capacidad de absorción pueden ser innovadoras y flexibles, generando un alto desempeño en innovación. Además, Müller *et al.* (2021) demuestran que la capacidad de absorción mejora la estrategia de innovación y facilita el desarrollo de nuevos modelos de negocio. Además, Hurtado Palomino *et al.* (2022) comprueban que cuanto mayor es el potencial de la capacidad de absorción, mayor es el rendimiento innovador. En la literatura sobre el turismo, se reconoce que el conocimiento mediante la generación de redes y la capacidad para recabar y utilizar la información externa es una parte elemental para explicar la innovación (Thomas & Wood, 2014). En el sector hotelero, Lim y Ok (2021) analizan la capacidad de absorción e innovación demostrando una relación positiva. La innovación permite hacer frente a entornos empresariales dinámicos permitiéndoles ser competitivos (Inthavong *et al.*, 2023). El desarrollo del conocimiento sobre la gastronomía, así como el conocimiento de la cultura de los países de donde provienen los clientes favorece el desarrollo de una mayor innovación gastronómica. Siguiendo el razonamiento de Lane *et al.* (2006), la capacidad de absorción no solo permite explotar nuevo conocimiento externo, sino también predecir con más exactitud el futuro de la gastronomía y tomar ventaja sobre las oportunidades emergentes antes que el resto de los hoteles lo puedan implementar. Por tanto, se plantea la hipótesis siguiente:

Hipótesis 2

Cuanto mayor es la capacidad de absorción del departamento de alimentación y bebidas, mayor es la innovación gastronómica.

- *Aprendizaje organizativo e innovación gastronómica*

El resultado del aprendizaje es el desarrollo de conocimiento organizativo, que se refleja en teorías, modelos mentales compartidos, bases de datos, información, procedimientos y rutinas formalizadas. El aprendizaje se considera como un proceso de formación de nuevo conocimiento y modelos culturales que guían el comportamiento (Slater & Narver, 1995; Sáenz-Valle *et al.*, 2011). Con el aprendizaje organizativo, el conocimiento es compartido y facilita la innovación (Nonaka, 1994). La orientación al aprendizaje organizacional se relaciona con las actividades de toda la estructura empresarial asociadas con la creación y el uso de conocimientos para la mejora de la innovación (Sheng & Chien, 2016). El conocimiento y el aprendizaje adquiridos pueden ayudar a las organizaciones a usar nuevos conocimientos para desarrollar productos y mejorar los procesos operativos (Rajan *et al.*, 2023).

Hult *et al.* (2004) señalan que, para que una empresa sea innovadora, su dirección debe concebir características organizativas que incorporen una clara orientación al aprendizaje. Las discusiones entre trabajadores y el conocimiento informal compartido con otras organizaciones es fuente de innovación (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Song, 2015). El aprendizaje organizativo se produce cuando una empresa desarrolla nuevos conocimientos a partir de experiencias comunes de los miembros de la organización (Slater & Narver, 1995). Las organizaciones que tienen una orientación hacia el aprendizaje son más flexibles y rápidas en responder a los cambios que requiere el entorno adelantándose a sus competidores (Santos Vijande *et al.*, 2012). Con el aprendizaje organizativo se explora y se explota nuevo conocimiento que permite aumentar la innovación (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Gomes *et al.*, 2022).

Sáenz-Valle *et al.* (2012) demuestran que el aprendizaje organizativo tiene un efecto positivo sobre la innovación técnica. Aunque en el sector hotelero Nasution *et al.* (2011) afirman que no hay una relación significativa entre el aprendizaje organizativo y la innovación. En cambio, Nieves y Díaz-Meneses (2016) comprueban en el sector hotelero, que el aprendizaje organizativo si influye en la innovación en marketing. Por otra parte, desde una perspectiva dirigida al ámbito del turismo, el estudio de Mai *et al.* (2022) demuestra que las prácticas de aprendizaje organizacional, incluyendo la adquisición de información del mercado, el intercambio o reflexión de la experiencia laboral y la mejora de las competencias profesionales se relacionan positivamente con la innovación. Al ser la gastronomía una actividad que requiere de formación y un aprendizaje técnico y especializado, se propone una

relación positiva entre el aprendizaje organizativo del departamento de A&B y la innovación gastronómica.

El desarrollo del aprendizaje organizativo es necesario en el sector turístico, ya que debe adaptarse continuamente al entorno. Para innovar con éxito en la gastronomía es necesario combinar diferentes actividades internas de aprendizaje y fomentar la adquisición y asimilación de conocimiento, así como de técnicas sobre cocina y gastronomía obtenidas del mercado. En base a lo anterior se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3

Cuanto mayor sea el aprendizaje organizativo del departamento de alimentación y bebidas, mayor es la innovación gastronómica.

- La capacidad de absorción y el resultado de A&B

Algunos estudios concluyen que la capacidad de absorción mejora el performance (Flatten *et al.*, 2011; Tzokas *et al.*, 2015). Tzokas *et al.* (2015) manifiestan que la capacidad de absorción es un mecanismo para traducir el conocimiento externo en beneficios tangibles. Por tanto, las organizaciones impulsadas por la capacidad de absorción tienen más probabilidades de desarrollar productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y obtener un mejor resultado (Liu *et al.*, 2018). Cuanto mayor sea la capacidad de identificar, asimilar, transformar y explotar el conocimiento del departamento de alimentación y bebidas, mejor será el performance para el hotel en su conjunto. Por lo tanto, la capacidad de absorción ayuda a mejorar la ventaja competitiva y la productividad (Rajan *et al.*, 2023). De acuerdo con Martínez-Sánchez y Lahoz-Leo (2018), las empresas que poseen una elevada capacidad de absorción son capaces de adquirir, asimilar, transformar y aplicar conocimientos, lo que les permite mejorar la ventaja competitiva y alcanzar un mejor resultado. Además, la diversificación de productos o servicios obtenidos gracias a la capacidad de absorción, constituye otro factor clave para el logro de este rendimiento destacado. En la misma línea, Tzokas *et al.* (2015) señalaron que la capacidad de una empresa para adaptarse a los cambios del mercado puede verse comprometida por barreras que limitan el desarrollo de dicha capacidad de absorción y por lo tanto, tener un peor rendimiento.

Estudios en el sector hotelero han demostrado que la capacidad de absorción mejora el resultado del hotel (Kale *et al.*, 2019; Espino-Rodríguez & Gebril-Taha, 2023). La capacidad de absorción en el departamento de A&B es una capacidad dinámica, siendo un elemento

clave para el logro de la ventaja competitiva, mediante la inversión y desarrollo de la gastronomía. En base a lo anterior se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4

Cuanto mayor es la capacidad de absorción, mayor es el resultado del departamento de alimentación y bebidas.

- Aprendizaje organizativo y resultado de alimentación y bebidas

Aunque no siempre se produce una mejora del resultado cuando existe aprendizaje organizativo, en términos generales si se incrementa el rendimiento. Aunque los resultados han sido principalmente corroborados en el sector manufacturero y tecnológico (García-Morales *et al.*, 2012). Según García Morales *et al.* (2012), el aprendizaje organizativo representa una capacidad interna de la organización que sirve para mejorar el rendimiento basado en la experiencia. Por tanto, cuanto mayor sea el aprendizaje organizativo, mayores son los niveles de rendimiento.

El aprendizaje organizativo permite a las organizaciones ser más flexibles y responder de forma más rápida a los nuevos cambios que los competidores, lo que les hace innovar más y por tanto mejorar sus resultados frente a la competencia (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). El aprendizaje constituye un proceso dinámico de creación, adquisición e integración de conocimientos destinado a desarrollar recursos y capacidades que contribuyen a la mejora del rendimiento (Hutomo & Pudjiarti, 2021). El aprendizaje organizativo permite adelantarse a los cambios del entorno realizando ajustes necesarios para adaptarse al mismo (Calantone *et al.*, 2002).

Según García Morales *et al.* (2012), el principal objetivo del aprendizaje organizativo es mejorar la calidad y la cantidad del *performance*, incrementar las ventas y satisfacer a los clientes permitiendo a la organización mejorar la ventaja competitiva. El aprendizaje organizativo guiará a la organización a un rendimiento superior, por lo que los departamentos de alimentación y bebidas que tengan un mayor aprendizaje organizativo tendrán un mejor resultado. Fomentar un espíritu de aprendizaje sobre gastronomía permitirá un mejor margen operativo, una mayor satisfacción de los servicios, así como un incremento en la productividad del departamento de A&B. Diferentes estudios demuestran que el aprendizaje organizativo mejora el rendimiento (Spicer & Sadler-Smith., 2006; Aragón-Correa *et al.*, 2007; Hinasah & Nuryakin, 2020, Hutomo & Pudjiarti, 2021). Por tanto, es útil dilucidar si en el ámbito hotelero y más concretamente dentro de un departamento como es de A&B, se da esta relación positiva. Basado en lo anterior se propone la hipótesis siguiente:

Hipótesis 5

Cuanto mayor es el aprendizaje organizativo, mayor es el resultado del departamento de alimentación y bebidas

El efecto en la innovación gastronómica en el resultado de A&B

- Innovación gastronómica y resultado de A&B

La innovación supone que la empresa pueda acceder a nuevos mercados, crear una nueva demanda y mejorar el performance referido a los márgenes, los beneficios, la satisfacción del cliente y su fidelización (Ho *et al.*, 2018). La innovación en la industria turística tiene un comportamiento innovador diferenciado, donde las innovaciones son menos técnicas que en otros sectores (Camisón & Monfort-Mir, 2012). Las innovaciones mejoran los costes, generan beneficios incrementando la demanda de los productos o servicios y aumentan el valor ofrecido a los clientes (Lee *et al.*, 2016). La innovación en servicios está relacionada directamente con la prestación del servicio y, por tanto, influye en la satisfacción del cliente (Hameed, 2021).

En el caso hotelero, la innovación gastronómica, es decir, la creación de nuevos platos y cocina, así como la mejora en los procesos puede ocasionar un mejor resultado en el departamento de A&B. También se puede generar un mayor índice de satisfacción en los huéspedes, provocando una mayor lealtad al establecimiento. Estudios en el sector turístico avalan una relación entre la innovación y rendimiento (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009; Tajeddini, 2010; Nicolau & Santa-María, 2013; Martínez-Román *et al.*, 2015; Nieves & Díaz-Meneses, 2016; Hameed, 2021; Mai *et al.*, 2022). Sin embargo, los autores analizan diferentes tipos de innovación y de rendimiento.

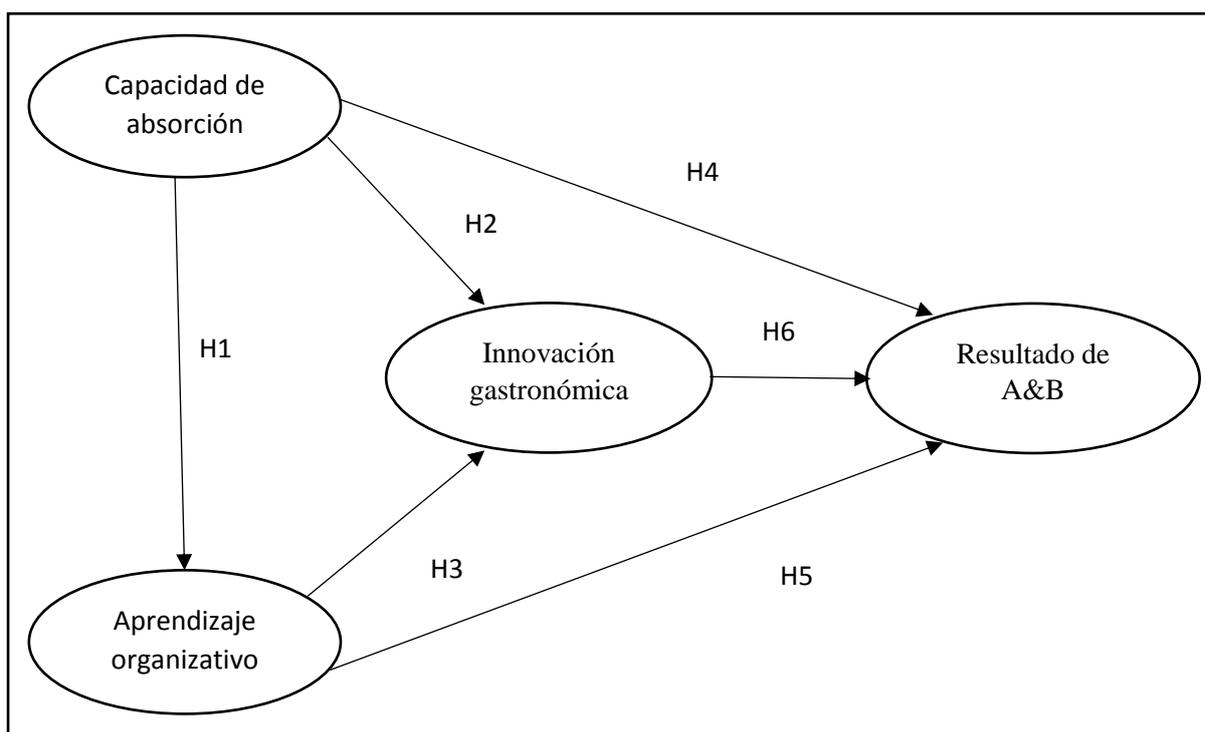
La capacidad de innovación mejora la competitividad del hotel y permite adaptar los servicios y procesos a la demanda del mercado, mejorando el rendimiento en comparación con los competidores (Hernández-Perlines *et al.*, 2019; Pascual-Fernández *et al.*, 2021). Además, Lee *et al.* (2016) realizan un estudio aplicado a restaurantes y demuestran que las innovaciones en marketing, en productos o servicios y en procesos mejoran el rendimiento. Por lo que es esperable que una mayor innovación en gastronomía en los hoteles, mejore el resultado del departamento de A&B. Basado en lo anterior se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 6

Cuanto mayor es la innovación gastronómica, mayor es el resultado del departamento de alimentación y bebidas.

Las hipótesis anteriores permiten proponer el modelo conceptual mostrado en la figura 1.

Figura 1. Modelo conceptual e hipótesis



Metodología

Ámbito de la investigación y muestra

En relación a la ubicación geográfica del emplazamiento utilizado para la recolección de datos, se optó por la provincia de Santa Cruz de Tenerife, ubicada en el archipiélago canario, cuyas islas: Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro, configuran un ámbito de muestra idóneo para esta investigación. Dada la relevancia que Canarias manifiesta dentro del panorama turístico, ya que según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2023), el archipiélago se sitúa en la tercera posición de las comunidades autónomas más visitadas, con 13,9 millones de turistas. Además, según los datos publicados por la Asociación Hotelera y Extrahotelera de la provincia de Santa Cruz de Tenerife (2024), esta provincia ha obtenido

una relevante tasa de ocupación media hotelera del 86,48% al cierre de agosto de 2024, datos similares a los logrados el año anterior, colocándola en primera posición.

Una vez delimitado el ámbito sobre el que recabar los datos para la muestra, se procedió a la identificación del marco alojativo hotelero existente, por medio de por ASHOTEL (Asociación Hotelera y Extrahotelera de la Provincia de Santa Cruz de Tenerife), en combinación con los datos publicados en web de Turismo de Tenerife, registrándose un total de 190 hoteles, de los cuales 26 eran de categoría cinco estrellas, 111 de cuatro estrellas y 53 de tres estrellas. Estas categorías fueron previamente seleccionadas a razón de la probabilidad de que ofertasen servicios de alimentación y bebidas en sus instalaciones, hecho que apenas sucede en los establecimientos de 1 y 2 estrellas.

El siguiente paso consistió en la elaboración de un cuestionario estructurado. Una vez configurado, se realizó un pretest, en la que participaron tres directores de hotel de la provincia llevada a estudio, uno por categoría. Una vez se realizaron las rectificaciones oportunas a raíz de esta primera toma de contacto. Los cuestionarios fueron dirigidos al personal hotelero con capacidad y conocimientos adecuados para poder responder a las preguntas planteadas. Los cuales, finalmente, fueron respondidos por directores, subdirectores, jefes de departamento y personal de alimentos y bebidas de los hoteles. Al comienzo de la distribución de los cuestionarios, la recolección de los datos se realizó de manera presencial, no obstante, debido a la aparición de la crisis sanitaria a nivel mundial (COVID-19) y la complejidad para poder continuar realizando las entrevistas personales con los encuestados, la recopilación de estos datos tuvo que adaptarse a un modelo remoto. Ante estas circunstancias y a modo de apoyo para los encuestados, se proporcionaron números de teléfono, correos electrónicos y otras formas de comunicación para resolver cualquier consulta que pudiera surgir durante la realización del cuestionario.

Datos de los encuestados

Finalmente, del total de 190 hoteles invitados a participar en este estudio, se consiguió obtener datos completos de 131 establecimientos, lo que equivale a una tasa de respuesta del 68,94%. Este nivel de participación garantiza una muestra representativa y, además, el análisis estadístico resultante se encuentra dentro de un margen de error del 4,8%, lo cual proporciona un grado de confianza adecuado para la validez de los resultados obtenidos.

Medida de las variables

El modelo planteado consta de las variables o constructos como: el aprendizaje organizativo, capacidad de absorción, innovación gastronómica, resultado financiero y el resultado

operativo de alimentación y bebidas. Todas las escalas empleadas fueron valoradas en una escala tipo Likert de 1 a 7.

Aprendizaje organizativo. Para valorar el aprendizaje organizativo se ha empleado una escala de 4 ítems para el departamento de alimentación y bebidas. La escala ha sido empleada en el trabajo de García Morales *et al.* (2012), aunque ha sido adaptada para el departamento de alimentación y bebidas. En esta escala se evalúa en qué medida el departamento de alimentación y bebidas ha adquirido y compartido nuevo conocimiento relacionado con la gastronomía, el grado en el que los miembros del departamento de A&B han adquirido capacidades críticas y si es un área donde existe un aprendizaje continuo.

Capacidad de absorción. Para medir la capacidad de absorción, se utilizó una escala de 8 ítems. La escala fue adaptada de los estudios de Pavlou y El Sawi (2006) y Roberts (2015). Estos ítems miden las diferentes características de la capacidad de absorción relacionadas con la identificación, la asimilación, la exploración, la transformación y la utilización del conocimiento.

Innovación gastronómica. Una escala de 9 ítems tipo Likert de 1 a 7 fue empleada para medir la innovación gastronómica. Las escalas fueron adaptadas de los trabajos de Panaydes y Lun (2009), Seo *et al.* (2014) y Lii y Kuo (2016). Se plantearon cuestiones que valoran la creación de nuevos platos, el grado en que se emplean nuevos procesos en la cocina y el uso de nuevas materias primas, así como el nivel de intensidad de la innovación en gastronomía entre otras cuestiones.

Resultado de alimentación y bebidas. Se planteó una escala que mide aspectos financieros y no financieros del departamento de alimentación y bebidas del hotel. La escala está formada por 7 ítems. Las cuestiones valoran en qué medida se alcanzan las expectativas en los aspectos relacionados con el margen de beneficios de los servicios de A&B, los costes operativos, la calidad de los servicios prestados por el departamento de A&B y el nivel de satisfacción de los empleados que trabajan en el departamento de A&B. Estas cuestiones son valoradas en trabajos como el de Hallak *et al.* (2012) y Lee *et al.* (2016), cuando miden el *performance* de los restaurantes.

Análisis y resultados

En este trabajo se estudia la relación entre el aprendizaje organizativo y la capacidad de absorción con la innovación gastronómica. También se analiza el impacto de la innovación gastronómica en el resultado de alimentación y bebidas. El estudio demuestra las hipótesis mediante PLS-SEM (*Partial Least Squares –Structural Equation Modelling*). Los

investigadores deberían usar el PLS-SEM cuando el análisis tiene por objeto poner a prueba un marco teórico, cuando el modelo estructural es complejo, la población es pequeña o existen problemas de distribución como ausencia de normalidad y existen variables latentes (Hair *et al.*, 2019). Este estudio usa ecuaciones estructurales a través del PLS-SEM con el SmartPLS versión 4.0 (Ringle *et al.*, 2022). En la última década, PLS-SEM ha alcanzado popularidad como un método de estudio de relaciones complejas entre constructos observados y latentes en ciencias sociales (Vaithilingam *et al.*, 2024). El PLS-SEM se emplea ampliamente en investigación empresariales, especialmente en la literatura sobre gestión hotelera (Ali *et al.*, 2018). En primer lugar, se valora la medida del modelo y en segundo lugar se realiza la valoración del modelo estructural que permite la comprobación de las hipótesis (Henseler *et al.*, 2009).

Modelo de medida

El modelo está representado por dimensiones reflexivas y en esta primera etapa se evalúan la fiabilidad individual de los ítems, la consistencia interna, la validez convergente y la validez discriminante (Hair *et al.*, 2017). Para la validez convergente, las cargas de los indicadores deberían exceder de 0.707. En la tabla 1 se observa que la mayoría de las cargas exceden de 0.70 y sólo algunas de ellas tienen una carga inferior a 0.70, aunque superior a 0.55. Algunos trabajos consideran las cargas superiores a 0.50 (Hair *et al.*, 2021). Para evaluar la fiabilidad del constructo usamos la fiabilidad compuesta y el *Alpha de Cronbach*. En la tabla 1 se muestra que la fiabilidad compuesta oscila entre 0.880 y 0.944 y el *Alpha de Cronbach* de cada uno de los constructos oscila entre 0.843 y 0.932, siendo superiores al umbral de 0,70.

Para la validez convergente, se ha usado el AVE donde todos los valores tienen que ser superiores a 0.5. Los valores del AVE oscilan entre 0.515 y 0.677, lo que sugiere que existe validez convergente. Para la validez discriminante se ha usado el criterio de Fornell-Larcker (1981), que indica que todas las correlaciones entre los constructos deben ser inferior a la raíz cuadrada del AVE. Los datos de la tabla 2 muestran que en todos los casos la correlación es inferior a la raíz cuadrada del AVE. Esto sugiere que hay validez discriminante. La validez del constructo se produce cuando existe ambas, es decir, la validez convergente y la validez discriminante (Hair *et al.*, 2011).

Tabla 1. Evaluación del modelo de medida

Factores	Cargas Factoriales	T	Fiabilidad Compuesta (CR)	Varianza extraída AVE	Alpha
Aprendizaje organizativo			0.888	0.665	0.831
A1	0.871	41.410			
A2	0.833	29.391			
A3	0.721	12.894			
A4	0.830	29.385			
Capacidad de absorción			0.944	0.677	0.932
CA	0.790	22.773			
CA	0.816	25.067			
CA	0.779	21.503			
CA	0.834	34.387			
CA	0.855	41.219			
CA	0.808	24.043			
CA	0.857	37.889			
CA	0.837	30.955			
Innovación gastronómica			0.937	0.650	0.923
IG1	0.838	31.926			
IG2	0.817	35.960			
IG3	0.698	16.224			
IG4	0.799	25.553			
IG5	0.740	18.271			
IG6	0.887	60.311			
IG7	0.805	23.778			
IG8	0.849	38.588			
Resultado de alimentación y bebidas (F&B)			0.880	0.515	0.843
R1	0.798	22.058			
R2	0.715	13.189			
R3	0.832	32.085			
R4	0.657	12.358			
R5	0.654	11.646			
R6	0.777	21.052			
R7	0.548	8.446			

Tabla 2. Raíz cuadrada de la varianza media extraída (AVE) y matriz de correlaciones

Variables	1	2	3	4
1. Aprendizaje organizativo	(0.816)			
2. Capacidad de absorción	0.798	(0.822)		
3. Innovación gastronómica	0.780	0.678	(0.806)	
4. Resultado de alimentación y bebidas (F&B)	0.662	0.653	0.618	(0.717)

Modelo estructural

En la segunda etapa se ha empleado la técnica *bootstrapping* para testar las hipótesis con la finalidad de obtener el análisis de validez predictiva (R^2), la relevancia predictiva (Q^2), el tamaño de los efectos (f^2) y los coeficientes estandarizados con los niveles de significación. Con respecto al poder explicativo del modelo se muestra que ninguno de los valores del R^2 fueron inferiores al 0.10 (Falk & Miller, 1922). Los valores del R^2 , oscilan entre 0.498 y 0.637. Según Hair *et al.* (2011), los valores de R^2 de 0.75, 0.50 o 0.25 para variables dependientes en modelos estructurales son sustanciales, moderados y débiles respectivamente. Esto que implica que el poder explicativo del modelo está entre moderado y sustancial. Con respecto a los valores de f^2 son superiores al umbral establecido de 0.02 en los casos donde las variables son significativas (Cohen, 1992). La tabla 3 muestra que los Q^2 para las variables endógenas como el aprendizaje organizativo, la innovación gastronómica y el resultado de A&B toma valores de 0.633, 0.455 y 0.416 respectivamente, todos por encima de cero, lo que indica que existe una adecuada relevancia predictiva (Hair *et al.*, 2019). El indicador GoF es igual a 0.6047 superior al umbral de 0.36 (Tenenhaus *et al.*, 2005), lo que sugiere que existe un buen ajuste.

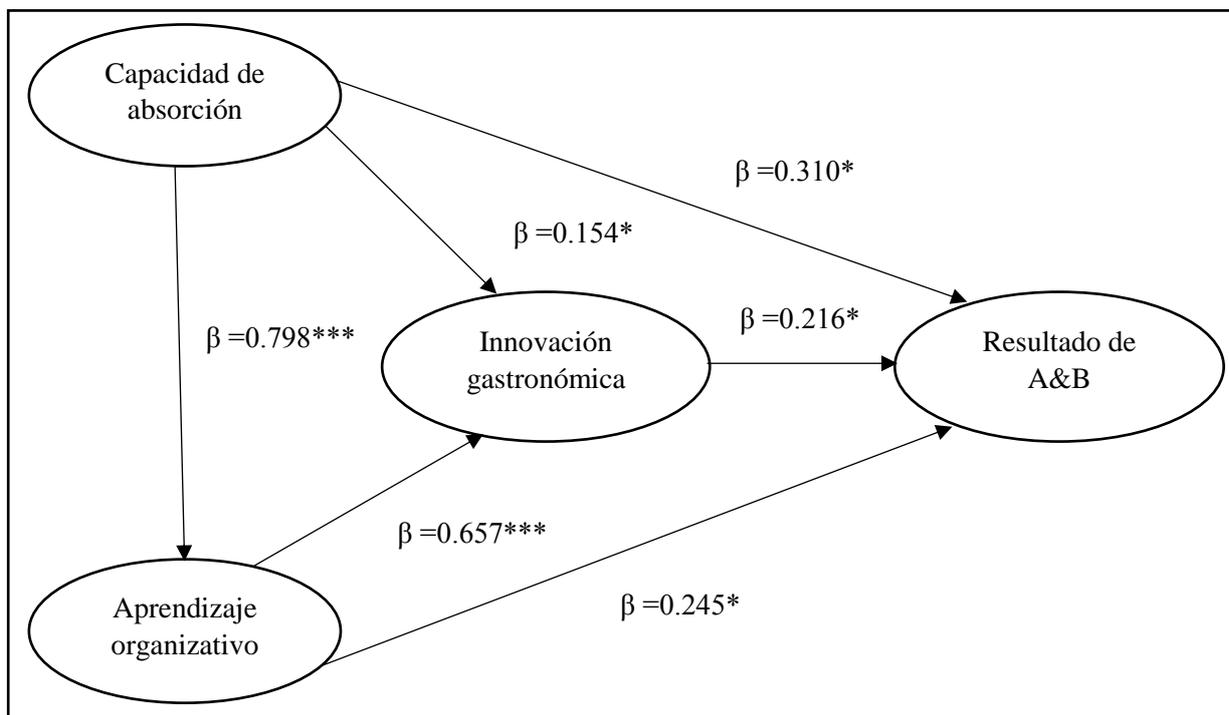
La hipótesis 1 sostiene que hay una relación positiva entre la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo del departamento de A&B. Los resultados mostraron que la capacidad de absorción influye positivamente en el aprendizaje organizativo ($\beta=0.798$, $p<0.001$). Esto sugiere que la hipótesis 1 se cumple. La hipótesis 2 y 3 establecen una relación positiva entre el aprendizaje organizativo y la capacidad de absorción con la innovación gastronómica respectivamente. En la tabla 3 y la figura 2 se muestra una relación positiva y significativa entre la capacidad de absorción y la innovación gastronómica ($\beta=0.154$, $p<0.05$). También existe una relación positiva entre el aprendizaje del departamento de A&B con la innovación gastronómica ($\beta=0.657$, $p<0.001$). Por tanto, se cumplen las hipótesis 2 y 3. La hipótesis 4 y 5 tratan de comprobar si existe un impacto positivo entre la capacidad de absorción y el aprendizaje del departamento de A&B con el resultado. Los resultados indican que cuanto mayor es la capacidad de absorción y aprendizaje de departamento de A&B, mayor es el resultado del departamento ($\beta=0.310$, $p<0.05$; $\beta=0.245$ $p<0.05$). Por tanto, esto sugiere el cumplimiento de las hipótesis 4 y 5. La hipótesis 6 establece que cuanto mayor es la innovación gastronómica, mayor es el resultado del departamento de A&B. Los resultados mostraron que existe un β positivo y significativo ($\beta=0.216$ $p<0.05$). Por tanto, la hipótesis 6 es aceptada.

Tabla 3. Resultados del modelo estructural

Hipótesis	Coefficientes estandarizados β	t-valor	R ²	f ²	Q ²
Capacidad de absorción-> aprendizaje organizativo	0.798***	21.129	0.636	1.749	0.633
Capacidad de absorción -> innovación gastronómica	0.154 *	1.736	0.617	0.022	0.455
Aprendizaje organizativo -> innovación gastronómica	0.657 ***	7.880		0.410	
Capacidad de absorción-> resultado de A&B	0.310*	2.246	0.498	0.068	0.416
Aprendizaje organizativo-> resultado de A&B	0.245*	1.714		0.031	
Innovación gastronómica -> resultado de A&B	0.216 *	2.145		0.036	
GoF (Goodness-of-fit criterion)	$\sqrt{AVE \times R^2} = 0.6047$				

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

Figura 2. Modelo conceptual e hipótesis



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

Conclusiones

Este estudio analiza el impacto que tiene la capacidad de absorción en el aprendizaje organizativo del departamento de A&B. También se examina el impacto de ambas capacidades en el resultado de alimentación y bebidas y en la innovación gastronómica. Además, se estudia el efecto que tiene la innovación gastronómica en el resultado del departamento de A&B. Se comprueba que la capacidad de absorción y la capacidad de aprendizaje son claves para el desarrollo de la innovación gastronómica. Ambas permiten a los hoteles mantener sus posiciones competitivas como centros de conocimiento gastronómico, aprendiendo y convirtiéndose en hoteles más innovadores, mejorando el resultado del departamento de A&B. Con la transferencia de conocimiento en gastronomía, los hoteles pueden aumentar los resultados del departamento de A&B, alcanzando una mayor eficiencia y satisfacción con el cliente.

Hipótesis 1

Los hallazgos sugieren que la capacidad de absorción influye positivamente en el aprendizaje del departamento de alimentación y bebidas. Aunque no hay estudios aplicados en el sector hotelero que demuestren esta relación, los resultados obtenidos son similares a los de García-Morales *et al.* (2007), que demuestran una relación positiva entre capacidad de absorción y aprendizaje organizativo en empresas tecnológicas. Chong *et al.* (2023) aplican el estudio a directivos de empresas manufactureras de Estados Unidos y sus hallazgos coinciden con los de este trabajo. Por otro lado, Gutiérrez-Gutiérrez *et al.* (2012) aplican el estudio a empresas europeas y demuestran que la capacidad de absorción influye positivamente en el aprendizaje organizativo. Por tanto, una vez que el conocimiento gastronómico ha sido adquirido, analizado, interpretado y comprendido estimulará el aprendizaje organizativo. Por lo que, cuando un departamento de alimentación y bebidas de un hotel sea capaz de identificar, adquirir, asimilar y aplicar nueva información y conocimiento del entorno externo, implicará que mejora continuamente sus habilidades y capacidades, ya que es capaz de integrar nuevos conocimientos para adaptarse a los cambios. Esto indicará que si tiene más capacidad de absorción se adaptará más rápidamente a las nuevas tendencias o la implementación de tecnología en el departamento de A&B. Por tanto, un insuficiente desarrollo de la capacidad de absorción en el departamento de A&B supondrá una barrera para el desarrollo de las mejores prácticas culinarias, la generación de conocimiento y el aprendizaje en gastronomía. Esto constituye un proceso continuo, que significa que cuanto más absorbe el departamento, más aprende, y ese aprendizaje le permitirá absorber nuevos conocimientos en el futuro. Por

esta razón la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo son dos capacidades dinámicas, que permitirán innovar en gastronomía y mejorar el rendimiento del hotel.

Hipótesis 2

Los resultados muestran que cuanto mayor es la capacidad de absorción del departamento de A&B, mayor es la innovación gastronómica. Esto indica, que cuanto mayor sea la capacidad del departamento de A&B en identificar, asimilar y aplicar el conocimiento adquirido relacionado con la gastronomía, mayor será la innovación gastronómica, es decir, mayor atención se le prestará a la creación de nuevos platos, nuevas formas de cocinar y mejorar constantemente la gastronomía. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Sancho-Zamora *et al.* (2022), que realizan un estudio en pequeñas y medianas empresas de diferentes sectores. Por su parte, Al-Hakimi *et al.* (2021) también obtienen los mismos resultados en el sector manufacturero. En el sector hotelero, Lim y Ok (2021) demuestran que la capacidad de absorción promovida a través de un liderazgo favorece la innovación de productos, procesos y de administración. Müller *et al.* (2020) comprueban que, para las pequeñas y medianas empresas, el efecto de la capacidad de absorción en las estrategias de innovación es mayor que para las empresas grandes. Este resultado sugiere que los hoteles con una alta capacidad de absorción en el departamento de A&B tienen más posibilidades de aplicar con éxito los nuevos conocimientos adquiridos para mejorar la innovación gastronómica. El logro del conocimiento externo es clave para desarrollar ideas innovadoras, lo que se complementa con la capacidad de absorción de asimilar dicha información que permite mejorar la innovación (Hurtado-Palomino *et al.*, 2022).

Hipótesis 3

Por otra parte, el trabajo demuestra que existe una relación positiva entre el aprendizaje organizativo del departamento de alimentación y bebidas, en lo relativo a su rendimiento. Los resultados obtenidos en la literatura empírica avalan este resultado (Calantone *et al.*, 2002; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; García Morales *et al.*, 2012; Sanz-Valle *et al.*, 2012; Liao *et al.*, 2017; Chong *et al.*, 2023).

Los resultados son contrarios a los obtenidos en el sector hotelero por Nasution *et al.* (2011), que demuestran que el aprendizaje organizativo no influye en la innovación. Quizás, nuestros resultados son debidos, a que se estudia un departamento específico que requiere de aprendizaje, formación y conocimiento continuo para poder ofertar la gastronomía. En cambio, Nieves y Díaz-Meneses (2017) muestran que el aprendizaje organizativo mejora la innovación en marketing en el sector hotelero. Por tanto, el aprendizaje organizativo es un

antecedente de la innovación. También, Mai *et al.* (2022) comprueban en el ámbito turístico, que el aprendizaje mejora la innovación y el desempeño empresarial. Por otra parte, en el sector hotelero, Liu (2017) demuestra que el aprendizaje proporciona una plataforma para la búsqueda de ideas y del desarrollo de un comportamiento innovador. El impacto del aprendizaje organizativo del departamento de alimentación y bebidas en la innovación gastronómica indica, que cuanto más se adquiere y comparte conocimiento relacionado con la gastronomía, el personal de A&B desarrolla capacidades críticas que facilita un aprendizaje continuo sobre gastronomía, facilitando la innovación. El aprendizaje permitirá integrar ideas en combinaciones inusuales para innovar en gastronomía. Por tanto, a través del aprendizaje en el departamento de alimentación y bebidas, la gastronomía se puede renovar, evitar el estancamiento y satisfacer los gustos de los huéspedes.

En este trabajo se muestra que la capacidad de absorción tiene un menor impacto que el aprendizaje organizativo (ambas son significativas, con menor significación en el caso de la capacidad de absorción), lo que puede implicar que las innovaciones que se están realizando sean más incrementales que radicales en la gastronomía. En este sentido, Sheng y Chien (2016) demuestran que la innovación radical está más relacionada con la capacidad de absorción, mientras que el aprendizaje organizativo tiene un mayor efecto en la innovación incremental. Esto indica, que la capacidad de absorción se relaciona más con la innovación radical que con la incremental. En el sector turístico, Camison y Monfor-Mir (2012) demuestran que se realizan más innovaciones incrementales que radicales, siendo las innovaciones menos tecnológicas y principalmente orientadas hacia innovaciones comerciales de productos y nuevos servicios.

Hipótesis 4

En relación al efecto que tiene la capacidad de absorción en el resultado del departamento de A&B, los resultados mostraron un impacto positivo. Estos resultados son apoyados por la literatura empírica (Flatten *et al.*, 2011; Tzokas *et al.*, 2015; Martínez-Sánchez & Lahoz-Leo, 2018, Liu *et al.*, 2021). A este respecto, Liu *et al.* (2021) demuestran que la capacidad de absorción mejora la productividad y el rendimiento de la empresa. Aunque no existen trabajos que analicen la capacidad de absorción en el departamento de alimentación y bebidas en el sector hotelero, trabajos como el de Kale *et al.* (2019) y Espino-Rodríguez y Gebril-Taha (2023) demuestran que la capacidad de absorción del hotel influye en el rendimiento. Así Kale *et al.* (2019) consideran que para el rendimiento del hotel mejore, es necesario combinar la información interna con la externa, y que, además, exista una transformación en un nuevo

conocimiento que el hotel use. Por tanto, las capacidades de identificación, asimilación, integración, transformación y utilización del conocimiento en nuevos productos y servicios gastronómicos permitirán un mejor rendimiento del departamento de A&B. Esto se hace esencial para mejorar la ventaja competitiva y la rentabilidad del establecimiento alojativo, ya que el departamento de A&B es uno de los departamentos clave del hotel, donde se originan muchos costes y es ampliamente valorado por los clientes.

Hipótesis 5

El estudio demuestra que el aprendizaje organizativo mejora el resultado del departamento de A&B. Por tanto, el aprendizaje organizativo no sólo mejora la innovación gastronómica, sino también el resultado de alimentación y bebidas. Estos resultados son similares a los obtenidos en otros trabajos (Baker & Sinkula, 1999; Calantone *et al.*, 2002; Spicer & Sadler-Smith., 2006; García-Morales *et al.*, 2012; Hindasah & Nuryakin, 2020; Hutumo & Pudjarti, 2021). El aprendizaje en el departamento de A&B facilita la generación de recursos y capacidades que permiten la mejora del resultado. Los resultados obtenidos indican que el aprendizaje en el departamento de alimentación y bebidas supone adquirir y compartir conocimiento y desarrollar capacidades críticas de forma continuada, que permiten la mejora de los indicadores del área de alimentación y bebidas como: el margen de beneficios del departamento de A&B, la calidad, la productividad y la satisfacción de clientes y empleados.

Hipótesis 6

Finalmente, el trabajo demuestra que la innovación gastronómica mejora los resultados del departamento de A&B. Estudios en la literatura demuestran también que la innovación influye en el performance. Esto indicará que una mayor innovación en gastronomía producida a través de la creación de nuevos platos, nuevas formas de presentación y nuevos procesos en la cocina, mejoran la productividad, la calidad o el margen de beneficios del departamento de A&B. Los estudios en el sector hotelero demuestran que hay un impacto de la innovación en el resultado financiero (Orfila- Sintés & Mattsson, 2009; Tajeddini, 2010; Nieves & Díaz-Meneses, 2016; Hameed *et al.*, 2021). Aunque no hay estudios que relacionan la innovación gastronómica con el rendimiento del departamento de A&B, los resultados apoyan la literatura empírica relacionada con innovación y rendimiento.

Implicaciones académicas y prácticas

Atendiendo a las implicaciones académicas, este trabajo analiza por primera vez el papel desempeñan la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo del área de alimentación y bebidas del hotel, en cuanto a la innovación gastronómica y al resultado del departamento

de A&B. Generando así, no sólo un nuevo enfoque teórico en el ámbito de la de la gastronomía, sino estableciendo los componentes clave que contribuyen a generar una mejor innovación y rentabilidad para el establecimiento alojativo en general y en el departamento de restauración en particular.

Los resultados del estudio, también derivan en algunas implicaciones para los profesionales hoteleros. Los directivos deben dedicar tiempo y esfuerzo a incrementar la capacidad de absorción en el departamento de A&B, ya que es un antecedente significativo de la innovación gastronómica y del resultado de A&B. Este incremento puede ser alcanzando mediante el contacto entre otras empresas dedicadas a la gastronomía, alianzas estratégicas o por ejemplo, con capacitación continua. Es importante establecer una cultura que aumente un aprendizaje continuo y dinámico para identificar las nuevas tendencias en cocina y asegurar la sostenibilidad del área de A&B. También se demuestra que la capacidad de absorción mejora la innovación. Esto supone que los hoteles deben desarrollar sistemas y estructuras flexibles que faciliten la recopilación de información relevante, fomentando la colaboración interna y externa, incentivando la creatividad y aprovechando las nuevas tecnologías en la mejora de la innovación gastronómica. Nuestros resultados demuestran que los hoteles deberían fomentar la capacidad de absorción para aumentar la productividad, la eficiencia y la satisfacción de los clientes. Frente a los elevados costes que supone el departamento de alimentación y bebidas, los hoteles necesitan ampliar sus conocimientos mejorando la capacidad de absorción.

También los directivos deben animar a los empleados a desarrollar nuevas habilidades y conocimientos existentes para mejorar la innovación gastronómica. Por ejemplo, haciendo que los empleados acudan a ferias y exhibiciones gastronómicas, que les permitan hacer investigaciones y desarrollar nuevas ideas, así como el ejercicio de la experimentación dentro del departamento de alimentación y bebidas. Esta innovación gastronómica requiere de una renovación continua, ya que gran parte depende del aprendizaje organizativo. Los hallazgos sugieren que el aprendizaje no sólo es clave para innovación, sino también para el resultado del departamento de alimentación y bebidas. Fomentar una cultura de aprendizaje en un departamento de A&B promueve la mejora continua, apoya la innovación gastronómica y se adapta mejor a los cambios del entorno. De esta manera las innovaciones serán no sólo incrementales, sino también radicales.

El hotel deberá promocionar la innovación gastronómica a través del aprendizaje, ya que se ha demostrado que mejora los indicadores del departamento de A&B. La gastronomía que

tiene un hotel es una consecuencia de los procesos que se realizan en el departamento de A&B y puede influir favorablemente en la satisfacción y en la fidelización de los huéspedes. Además, el departamento de A&B ofrece uno de los principales servicios básicos que brindan los hoteles, como es el servicio de alimentación y bebidas. La innovación gastronómica sirve para que el hotel se adelante sobre sus competidores con productos gastronómicos nuevos o mejorados, diversificar la línea gastronómica y, en general, ampliar el alcance de las actividades que realiza el departamento de A&B contribuyendo a generar una ventaja competitiva sostenible. Esto merece que la dirección haga hincapié en la creación de un entorno que favorezca la innovación centrada en los gustos del cliente y en proponer una gastronomía que propicie las actividades innovadoras.

Limitaciones y futuras investigaciones

El trabajo tiene algunas limitaciones que incitan a realizar nuevas investigaciones. En primer lugar, los resultados son sólo aplicables a los hoteles y al destino seleccionado. Por esta razón, sería recomendable en investigaciones futuras, aplicarlos a otras empresas que oferten gastronomía como restaurantes y empresas de catering. En segundo lugar, este trabajo usa una escala para medir la innovación gastronómica. En la literatura se distinguen varios tipos de innovaciones (producto, proceso, marketing y organizativa) (OECD, 2005). Por lo que sería aconsejable, en una investigación futura, estudiar el impacto de las capacidades de absorción y aprendizaje organizativo en cada tipo de innovación. Asimismo, sería importante conocer el impacto de cada tipo de innovación en el rendimiento del departamento de A&B. Esto permitirá conocer qué tipo de innovación habría que potenciar de cara al futuro, para que los hoteles puedan mejorar el resultado. En tercer lugar, los datos del estudio son transversales, los que dificulta la evolución de las variables del estudio, dada su naturaleza dinámica. En cuarto lugar, no se analiza la estrategia competitiva del hotel, ni el impacto que podría tener en la innovación. Por tanto, sería interesante conocer el impacto que pueden tener las estrategias basadas en el coste o en la diferenciación en la innovación gastronómica. En quinto lugar, no se estudian en este trabajo cuáles son los antecedentes de la capacidad de absorción y del aprendizaje organizativo, ni el impacto de este tipo de capacidades dinámicas en otras variables diferentes al resultado de A&B. Por tanto, sería recomendable en futuros trabajos, tener estas cuestiones en consideración. Finalmente, los indicadores del departamento de A&B se han valorado de forma subjetiva, siendo recomendable en futuros trabajos usar indicadores de rendimiento más objetivos.

Bibliografía

- Al-Hakimi, M. A., Saleh, M. H., & Borade, D. B. (2021). Entrepreneurial orientation and supply chain resilience of manufacturing SMEs in Yemen: the mediating effects of absorptive capacity and innovation. *Heliyon*, 7(10).
- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514-538.
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Córdón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
- Ashotel (Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro) (Ashotel), [Web]. Recuperado de: <https://ashotel.es/asociados/establecimientos-asociados/>. Fecha de consulta: 07/04/2017.
- Ashotel (Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro) (Ashotel), (2024). *Los hoteleros de la provincia tinerfeña cierran agosto con una ocupación media del 86%, un dato muy similar al del año pasado*. [Web] Recuperado de: <https://ashotel.es/noticia/los-hoteleros-de-la-provincia-tinerfena-cierran-agosto-con-una-ocupacion-media-del-86-un-dato-muy-similar-al-del-ano-pasado/>. Fecha de consulta: 15/10/2024.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 411-427.
- Brito-Ochoa, M. P., Sacristan-Navarro, M. A., & Pelechano-Barahona, E. (2020). A bibliometric analysis of dynamic capabilities in the field of family firms (2009-2019). *European Journal of Family Business*, 10(2), 69-81.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Camisión, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33(4), 776-789.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Chen, Y. S., Lin, M. J. J., & Chang, C. H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152-158.
- Chong, V. K., Mia, L., Sands, J., & Wang, Z. A. (2023). The effect of nonfinancial performance measures, absorptive capacity, and organizational learning on innovation performance. *Journal of Management Control*, 34(2), 201-233.

- Cohen, J. (1992). Quantitative methods in psychology: A power primer. *Psychological Bulletin*, *112*, 155-159.
- Cruz-Ros, S., Guerrero-Sánchez, D. L., & Miquel-Romero, M. J. (2021). Absorptive capacity and its impact on innovation and performance: findings from SEM and fsQCA. *Review of Managerial Science*, *15*(2), 235-249.
- Dahan, G., & Shoham, A. (2024). Examining the impact of absorptive capacity and organizational learning on international strategic performance: can the two go together? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1–19.
- Dai, W. D., Mao, Z. E., Zhao, X. R., & Mattila, A. S. (2015). How does social capital influence the hospitality firm's financial performance? The moderating role of entrepreneurial activities. *International Journal of Hospitality Management*, *51*, 42-55.
- Espino-Rodríguez T.F., & Gebril-Taha M. (2023). Absorptive Capacity and Supply Chain Integration and Their Impact on Hotel Service Performance. *Administrative Sciences*, *13*(12), 247.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2018). 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.
- Falk, R. F. (1992). A primer for soft modeling. *Ohio University of Akron Press*.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, *10*(4), 803-813.
- Flatten, T. C., Greve, G. I., & Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, *8*(3), 137-152.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, *18*(1), 39-50.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, *65*(7), 1040-1050.
- García-Morales, V. J., Ruiz-Moreno, A., & Llorens-Montes, F. J. (2007). Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. *Technology Analysis & Strategic Management*, *19*(4), 527-558.
- Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, *71*(4), 78–91.
- Gomes, G., Seman, L. O., Berndt, A. C., & Bogoni, N. (2022). The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance. *Revista de Gestão*, *29*(1), 39-54.

- Guiné, R. P., Florença, S. G., Barroca, M. J., & Anjos, O. (2020). The link between the consumer and the innovations in food product development. *Foods*, 9(9), 1317.
- Gutiérrez, L. G., Bustinza, O. F., & Molina, V. B. (2012). Six sigma, absorptive capacity and organisational learning orientation. *International Journal of Production Research*, 50(3), 661-675.
- Hair, J. F., & Sarstedt, M. (2021). Explanation plus prediction: The logical focus of project management research. *Project Management Journal*, 52(4), 319-322.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hallak, R., Brown, G., & Lindsay, N. J. (2012). The Place Identity–Performance relationship among tourism entrepreneurs: A structural equation modelling analysis. *Tourism Management*, 33(1), 143-154.
- 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.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New challenges to International Marketing*, 20, 277-319.
- Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2019). Innovative capacity, quality certification and performance in the hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 220-230.
- Hindasah, L., & Nuryakin, N. (2020). The relationship between organizational capability, organizational learning and financial performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 625-633.
- Ho, K. L. P., Nguyen, C. N., Adhikari, R., Miles, M. P., & Bonney, L. (2018). Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 154-163.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Hurtado-Palomino, A., De la Gala-Velásquez, B., & Ccorisapra-Quintana, J. (2022). The interactive effect of innovation capability and potential absorptive capacity on innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100259.

Hutomo, P., & Pudjiarti, E. (2021). Supply chain assessment of the organizational learning and market uncertainty on corporate performance of small scale steel industry in Indonesia. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(1), 39-48.

INE (Instituto Nacional de Estadística), (2023). *Número de turistas según comunidad autónoma de destino principal*. [Web] Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=23988>. Fecha de consulta: 17/10/2024.

Inthavong, P., Rehman, K. U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., & Ray, S. (2023). Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation. *Heliyon*, 9(5).

Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.

Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276-283.

Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343.

Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.

Larrañeta, B., Galan Gonzalez, J. L., & Aguilar, R. (2017). Early efforts to develop absorptive capacity and their performance implications: differences among corporate and independent ventures. *The Journal of Technology Transfer*, 42, 485-509.

Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, 53, 215-228.

Lee, E. S., & Song, D. W. (2015). The effect of shipping knowledge and absorptive capacity on organizational innovation and logistics value. *The International Journal of Logistics Management*, 26(2), 218-237.

Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Liu, C. L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & organization development journal*, 38(5), 590-609.

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.

Lim, S., & Ok, C. M. (2023). Realizing potential through absorptive capacity to create competitive advantage in hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(10), 3410-3433.

Liu, C. H. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 13-23.

- Liu, F., Dutta, D. K., & Park, K. (2021). From external knowledge to competitive advantage: absorptive capacity, firm performance, and the mediating role of labour productivity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(1), 18-30.
- Liu, X., Zhao, H., & Zhao, X. (2018). Absorptive capacity and business performance: The mediating effects of innovation and mass customization. *Industrial Management & Data Systems*, 118(9), 1787-1803.
- Mai, N. K., Do, T. T., & Ho Nguyen, D. T. (2022). The impact of leadership competences, organizational learning and organizational innovation on business performance. *Business Process Management Journal*, 28(5/6), 1391-1411.
- Martínez-Román, J. A., Tamayo, J. A., Gamero, J., & Romero, J. E. (2015). Innovativeness and business performances in tourism SMEs. *Annals of Tourism Research*, 54, 118-135.
- Martinez-Sanchez, A., & Lahoz-Leo, F. (2018). Supply chain agility: a mediator for absorptive capacity. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 264-278.
- Müller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K. I. (2021). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models-A comparison between SMEs and large enterprises. *European Management Journal*, 39(3), 333-343.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 336-345.
- Nicolau, J. L., & Santa-María, M. J. (2013). The effect of innovation on hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 71-79.
- Nieves, J., & Diaz-Meneses, G. (2016). Antecedents and outcomes of marketing innovation: An empirical analysis in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1554-1576.
- Nodari, F., Oliveira, M., & Maçada, A. C. G. (2016). Organizational performance through the donation and collection of interorganizational knowledge. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(1), 85-103.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- OECD. (2005). The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. *Oslo manual* (2nd ed.). Paris: OECD/European Commission EUROSTAT.
- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380-394.
- 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.

- Pascual-Fernández, P., Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Molina, A. (2021). Key drivers of innovation capability in hotels: implications on performance. *International Journal of Hospitality Management*, *94*, 102825.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2006). From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development. *Information Systems Research*, *17*(3), 198-227.
- Rafiki, A., Nasution, M. D. T. P., Rossanty, Y., & Sari, P. B. (2023). Organizational learning, entrepreneurial orientation and personal values towards SMEs' growth in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, *14*(1), 181-212.
- Rajan, R., & Dhir, S. (2023). Determinants of alliance productivity and performance: Evidence from the automobile industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *72*(2), 281-305.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2022). *SmartPLS 4*. In: www.smartpls.com
- Roberts, N. (2015). Absorptive capacity, organizational antecedents, and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, *68*(11), 2426-2433.
- Sancho-Zamora, R., Hernández-Perlines, F., Peña-García, I., & Gutiérrez-Broncano, S. (2022). The impact of absorptive capacity on innovation: The mediating role of organizational learning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(2), 842.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, *65*(8), 1079-1089.
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, *15*(6), 997-1015.
- Sawaeen, F., & Ali, K. (2020). The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity. *Management Science Letters*, *10*(2), 369-380.
- Seo, S., Jang, S. S., Almanza, B., Miao, L., & Behnke, C. (2014). The negative spillover effect of food crises on restaurant firms: Did Jack in the Box really recover from an E. coli scare?. *International Journal of Hospitality Management*, *39*, 107-121.
- Sheng, M. L., & Chien, I. (2016). Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms. *Journal of Business Research*, *69*(6), 2302-2308.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, *59*(3), 63-74.
- Song, Z. H. (2015). Organizational learning, absorptive capacity, imitation and innovation: Empirical analyses of 115 firms across China. *Chinese Management Studies*, *9*(1), 97-113.

- Spicer, D. P., & Sadler-Smith, E. (2006). Organizational learning in smaller manufacturing firms. *International Small Business Journal*, 24(2), 133-158.
- Sun, P. Y., & Anderson, M. H. (2010). An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 130-150.
- Sungkawati, E., Usmiyatun, U., & Karim, S. (2023). "Improving" food processing skills by creating new entrepreneurs. *Revenue Journal: Management and Entrepreneurship*, 1(1), 76-86.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221-231.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Thomas, R., & Wood, E. (2014). Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tourism Management*, 45, 39-48.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Tzokas, N., Kim, Y. A., Akbar, H., & Al-Dajani, H. (2015). Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs. *Industrial Marketing Management*, 47, 134-142.
- Vaithilingam, S., Ong, C. S., Moisescu, O. I., & Nair, M. S. (2024). Robustness checks in PLS-SEM: A review of recent practices and recommendations for future applications in business research. *Journal of Business Research*, 173, 114465.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zhao, S., Jiang, Y., Peng, X., & Hong, J. (2021). Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations: do absorptive capacity and individual creativity matter?. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 371-394.

Anexo

Code	Factores
Aprendizaje organizativo	
A1	El departamento de Alimentación y Bebidas ha adquirido y compartido nuevo conocimiento relevante relacionado con la gastronomía que ha contribuido a desarrollar la ventaja competitiva del hotel
A2	Los miembros del departamento de Alimentación y Bebidas han adquirido capacidades críticas que ha contribuido a desarrollar la ventaja competitiva
A3	Las mejoras que se han producido en el departamento de Alimentación y Bebidas han sido influenciadas fundamentalmente por los nuevos conocimientos que se adquieren
A4	El área de Alimentación y Bebidas es un departamento de aprendizaje continuo
Capacidad de absorción	
CA1	Tenemos rutinas efectivas para identificar, valorar e importar nueva información y conocimiento
CA2	Disponemos de rutinas adecuadas para analizar la información y los conocimientos obtenidos
CA3	Tenemos rutinas adecuadas para asimilar nueva información y conocimiento
CA4	Podemos integrar exitosamente el conocimiento existente por parte de todos los miembros del departamento de A&B con la nueva información y conocimientos adquiridos
CA5	Somos eficaces para transformar la información existente en nuevos conocimientos
CA6	Podemos explotar exitosamente la información y los conocimientos internos y externos en aplicaciones concretas
CA7	Somos eficaces en la utilización del conocimiento en nuevos productos y servicios
CA8	Somos capaces de identificar y adquirir conocimiento interno y externo
Innovación gastronómica	
IG1	El hotel pone atención a la innovación gastronómica
IG2	Nuestro hotel enfatiza la necesidad de una innovación gastronómica para su desarrollo
IG3	Nuestro hotel promueve la necesidad de desarrollar una nueva oferta gastronómica mediante la utilización de nuevas materias primas y recursos
IG4	El hotel busca constantemente mejorar la gastronomía que oferta
IG5	El personal de A&B es animado a desarrollar nuevos platos y comidas, aunque luego no funcionen
IG6	El personal de A&B introduce nuevas formas de hacer las cosas en su departamento
IG7	El personal de A&B es creativo en la forma de preparar los platos y dar los servicios
IG8	El hotel adopta, acepta y mide la innovación gastronómica
----*	Hemos introducido nuevos platos y nueva oferta gastronómica en los últimos tres años
Resultado de A&B	
R1	Margen de beneficios que produce el departamento de A&B del hotel
R2	Porcentaje de contratación de servicios de A&B en el hotel (reservas en restaurante, eventos, servicios extra, etc.)
R3	Productividad en el departamento de alimentación y bebidas
R4	Resultados de los costes operativo en el departamento de alimentación y bebidas
R5	Nivel de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios en A&B
R6	Calidad de los servicios prestados en el departamento en A&B
R7	Nivel de satisfacción de los empleados que trabajan en el departamento de Alimentación y Bebidas

----* Los ítems que no tienen numeración se han eliminado del análisis por tener una carga factorial inferior a 0.50.

Capítulo 5

La orientación emprendedora y la innovación gastronómica. El efecto sobre el resultado financiero y el valor percibido del cliente del hotel

Resumen

Este estudio analiza el impacto que tiene la orientación emprendedora en la innovación gastronómica. La orientación emprendedora y la innovación gastronómica se proponen como determinantes para el resultado financiero del hotel y el valor percibido al cliente en los establecimientos hoteleros. Además, se analiza el efecto mediador que tiene la innovación gastronómica entre la orientación emprendedora con el resultado financiero y con el valor al cliente. Para ello, se obtuvo una muestra de 131 establecimientos de alojamiento de entre tres y cinco estrellas en la provincia de Santa Cruz de Tenerife (Islas Canarias, España), emplazamiento que destaca debido a su gran importancia dentro del sector turístico. Un modelo de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) es desarrollado para el contraste de hipótesis. Los resultados mostraron una relación positiva entre la orientación emprendedora y la innovación gastronómica. También se encontró una relación positiva entre la innovación gastronómica y la orientación emprendedora con el resultado financiero y el valor al cliente. Los hallazgos del estudio muestran que la innovación gastronómica media totalmente entre la orientación emprendedora del hotel y el resultado financiero. Sin embargo, la innovación gastronómica sólo media parcialmente ente la orientación emprendedora y el valor al cliente. Por último, se exponen diversas implicaciones tanto académicas como prácticas, así como una serie de limitaciones y futuras líneas de investigación.

Palabras clave: orientación emprendedora, innovación gastronómica, resultado financiero, valor del cliente, hoteles.

Introducción

El emprendimiento se ha posicionado como un motor fundamental para el crecimiento económico, no solo como fuente de generación de empleo, sino también como un impulsor clave de la innovación en las empresas (Lynde, 2020). Este fenómeno puede observarse en diversos entornos, que abarcan desde negocios emergentes hasta corporaciones consolidadas, incluyendo además administraciones públicas y organizaciones sin ánimo de lucro (Saqib & Shah, 2023). La capacidad del emprendimiento, en combinación con procesos innovadores, lo convierte en un agente transformador, que genera cambios significativos en los sectores donde se desarrolla (Khan, 2020). También estos cambios pueden ocurrir en el ámbito de la restauración. Nasution, *et al.* (2011) usa la orientación emprendedora en el sector hotelero, la cual incluye una serie de características que se derivan de la propia construcción emprendedora como: la autonomía, la proactividad y la capacidad de asumir riesgos, así como el desarrollo de conductas orientadas al aprendizaje.

Las empresas que ofrecen la restauración en este ámbito deben emprender, superar múltiples desafíos, enfrentarse al desarrollo y comercialización de productos y servicios novedosos, lo que a menudo genera incertidumbre entre los oferentes (Philippi *et al.*, 2022). Además, Tas *et al.* (2022) definen a los emprendedores como “tomadores de riesgos”, que se ven influidos por factores tanto internos como externos que inciden en la organización. Este escenario puede convertirse en una barrera significativa, especialmente para empresarios que perciben las dificultades económicas y los riesgos asociados como un obstáculo para emprender. Pese a estos aspectos, Matsuno *et al.* (2002) afirman que las empresas con mayores niveles de impacto en el mercado, son aquellas que más relevancia han dado a la adopción del emprendimiento. Esto supone una estimulación de la actividad y del crecimiento empresarial, libertad económica y una reducción de barreras financieras (Fuentelsaz *et al.*, 2018; Hechavarría & Ingram, 2019; Fuentelsaz *et al.*, 2021; Wurth *et al.*, 2022).

El emprendimiento es capaz de lograr una influencia positiva en el logro de la ventaja competitiva, el crecimiento y el rendimiento de las organizaciones, si las empresas vuelcan sus esfuerzos en generar y desarrollar una *orientación emprendedora* (Meekaewkunchorn *et al.*, 2021). El logro de la orientación emprendedora repercute en el rendimiento empresarial (Isichei *et al.*, 2020), así como la orientación al aprendizaje, repercutiendo en la mejora de prácticas empresariales que contribuyen a la creación de nuevas ventajas competitivas (Parga-Montoya & Cuevas-Vargas, 2019).

A diferencia de las grandes empresas, la orientación emprendedora que se da en las pequeñas y medianas empresas (PYME), en los ámbitos del turismo y hospitalidad están principalmente

impulsados por el deseo interno de optimizar los recursos organizacionales, además de buscar la maximización de beneficios económicos (Li *et al.*, 2020). En este contexto, Ferreras-Méndez *et al.* (2021) subrayan la importancia de desarrollar y renovar constantemente la oferta de productos en sectores altamente competitivos. En un entorno donde los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos, la orientación emprendedora se convierte en un factor clave para mejorar los resultados organizacionales. Este enfoque, no solo incrementa el rendimiento empresarial, sino que también fortalece la competitividad internacional y fomenta un espíritu emprendedor dentro de las organizaciones.

Otro aspecto central en este análisis es la *innovación gastronómica*, la cual ha sido destacada por Lee *et al.* (2019), como un elemento crucial para el éxito empresarial. La capacidad de las empresas para implementar prácticas innovadoras en la gestión organizativa se traduce en una mayor adaptabilidad y competitividad. Además, el emprendimiento se fundamenta en la creatividad tanto de las empresas como de los individuos, lo que justifica la importancia atribuida a la innovación como motor de crecimiento y transformación.

Oliveira y Cardoso (2023) argumentan que la generación del emprendimiento en el ámbito de la alimentación promueve la innovación, la adaptación a los nuevos retos del sector agroalimentario y una mejora en la competitividad. Además, su implementación se considera clave para el progreso del rendimiento empresarial (García-Gutiérrez & Martínez-Borreguero, 2016; Kim *et al.*, 2020; Faria *et al.*, 2021; Loon & Quan, 2021; Montemari *et al.*, 2022), así como en la generación de valor.

Esto a su vez, ha permitido identificar las necesidades de los clientes, satisfacerlas e incluso, adelantarse a ellas, creando el denominado *valor del cliente*. Este concepto ha evolucionado desde las contribuciones iniciales de Monroe (1990) y Gale (1994), quienes lo definieron en términos de calidad de los productos y servicios. Sin embargo, estudios más recientes han incorporado factores como los atributos físicos, la posición de mercado de la empresa y los estímulos sociales (Ravald & Bloemer, 1996; Petrick, 2002; Walter *et al.*, 2001). Además de la introducción de nuevos productos, funcionalidades o utilidades que la orientación emprendedora promueve, así como su efecto al contribuir a la ampliación de los límites de los mercados existentes genera valor, incluso, atrayendo a nuevos clientes (Estrin *et al.*, 2022). El valor al cliente se concreta en tres elementos: la reputación de la empresa que oferta el servicio, el factor calidad – precio y el prestigio que aporta al cliente su consumo a nivel social (Nasution, *et al.*, 2011).

Por otra parte, el análisis del desempeño económico es fundamental para comprender cómo las estrategias empresariales impactan en el empleo y el crecimiento económico (Tas *et al.*,

2022). La incidencia del resultado financiero viene determinada porque el emprendimiento empresarial es vital en la generación de un crecimiento económico nacional, en las tasas de cotización y del empleo (Locke & Latham, 2012; Khan *et al.*, 2021). A nivel organizacional, el emprendimiento contribuye al desarrollo de competencias clave, como la toma de decisiones, la ética y el control emocional, lo que fortalece el desempeño empresarial (Costa *et al.*, 2022). Sin embargo, en el sector de la restauración hotelera, no se ha estudiado el impacto que tiene la orientación gastronómica y el emprendimiento en el resultado financiero del hotel. En este sentido se hace necesario relacionar tanto el resultado financiero como el valor al cliente igualmente en el contexto de la innovación gastronómica, con el objeto de estudiar su conexión (Philippi *et al.*, 2022; Saqib & Shah, 2023).

En relación a los estudios de Heine y Atwal (2022); Hjalager (2022) y Gómez y Carrillo (2023) entre otros, se puede establecer la relación existente entre los aspectos determinantes generadores de valor para el cliente y la innovación en gastronomía. Este hecho pasa por concebir una óptima gestión del conocimiento sobre el cliente, tal como argumentan Bratianu *et al.* (2023), implementando un procedimiento capaz de mejorar el entendimiento organizacional y el éxito en la innovación, facilitando que los involucrados (oferentes y demandantes) trabajen juntos en las diversas fases del desarrollo de los nuevos productos y servicios. En el sector hotelero, esta capacidad de innovación es esencial para adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores y garantizar un crecimiento sostenible (Kandampully *et al.*, 2016).

Diversos estudios analizaron el comportamiento de la innovación y su relación con el resultado financiero (Eisingerich *et al.*, 2009; Aas & Pedersen 2011; Doraszelski & Jaumandreu 2013; Thakur & Hale 2013; Gagić 2016; Costa *et al.*, 2022; Cheng *et al.*, 2023). Estos estudios explican, que la innovación, aunque implica riesgos elevados, tiene un impacto positivo significativo en el desempeño financiero. La adopción de tecnologías emergentes y el desarrollo de productos innovadores permiten a las empresas fortalecer su posición en el mercado y mejorar su competitividad básica. De este modo, podremos comprobar la relación existente entre la innovación para el área de alimentación y bebidas y el resultado financiero del hotel.

En el ámbito de la restauración, la innovación gastronómica, aunque poco explorada en relación con el valor del cliente y el resultado financiero, muestra un impacto significativo, tal como establecen Cakici *et al.* (2019), al demostrar que la intención del cliente de regresar al establecimiento de restauración influye la percepción de calidad, el precio, la satisfacción y la fidelización.

El estudio trata de investigar si la innovación gastronómica media en la relación entre orientación emprendedora y el resultado financiero y el valor al cliente. A este respecto, las investigaciones ponen de manifiesto, que la innovación de productos y procesos en conjunto con las competencias empresariales, mejoran el éxito financiero de la organización (Umar *et al.*, 2018; Wahyuni *et al.*, 2020; Cheng *et al.*, 2023; Rafiki *et al.*, 2023; Taleb *et al.*, 2023). Por lo que se respalda la idea de que la innovación y la orientación emprendedora juegan un papel significativo y conjunto en el desempeño empresarial. Ferreras-Méndez *et al.* (2021) demuestran que la innovación de los modelos de negocio media parcialmente entre la orientación emprendedora y el rendimiento. Estos aspectos no han sido demostrados en el sector hotelero, ni en el departamento de A&B.

En base a lo anteriormente expuesto, se establecen los objetivos que persigue este estudio, tal como se muestran a continuación:

- 1) Estudiar el efecto de la orientación emprendedora en la generación del valor para el cliente y en el resultado financiero.
- 2) Analizar la influencia de la innovación gastronómica en la generación del valor para el cliente, así como en el resultado financiero.
- 3) Analizar el efecto mediador que tiene la innovación gastronómica en la relación entre orientación emprendedora y el resultado financiero del hotel y en la relación entre la orientación emprendedora y el valor al cliente

Este estudio se estructura como sigue y en el orden que se muestra a continuación: una revisión de la literatura mediante la propuesta de un modelo que se concretará en un conjunto de hipótesis. Tras ello, se realizará una descripción de la metodología utilizada y se mostrarán los análisis y resultados obtenidos. Finalmente se genera una discusión en relación a éstos, con una serie de implicaciones teóricas y prácticas, así como algunas limitaciones derivadas de este estudio y las futuras líneas de investigación a tomar en cuenta.

Marco conceptual y planteamiento de las hipótesis de la investigación

Orientación emprendedora

El emprendimiento, pese a contar con 300 años de investigación, carece de una definición universalmente aceptada debido a su naturaleza compleja, multidimensional y en constante evolución, influida por factores sociales, económicos y temporales (Anh *et al.*, 2022). En las ciencias sociales, se aborda como emprendimiento social, mientras que en economía y gestión se enfoca en las características personales del empresario, su comportamiento y la actividad empresarial, percibiéndolo como un fenómeno económico, un factor de producción y

competencia. Aliane y Berrouche (2021) indican que es un fenómeno multifacético, al involucrar una serie de elementos interrelacionados que lo definen y le confieren su carácter distintivo.

Según Cantaleano *et al.* (2018), en base a la diferenciación planteada inicialmente por Lumpkin y Dess (1996), el emprendimiento se centra en el contenido estratégico y la guía en decisiones sobre productos, mercados y recursos, mientras que la orientación emprendedora se enfoca en el proceso estratégico, abarcando métodos, prácticas y estilos en la toma de decisiones, especificando cómo proceder estratégicamente para alcanzar los objetivos organizacionales.

Tal como establecen Meekaewkunchorn *et al.* (2021), la orientación emprendedora tiene dos vertientes: una interna, vinculada con prácticas de gestión que se realizan dentro de las empresas, desarrolladas especialmente en las pequeñas y medianas empresas (PYME), y otras externas, donde se promueve la innovación y la proactividad para alcanzar un mejor desempeño y una ventaja competitiva en el mercado, incluso a nivel internacional (Głodowska *et al.*, 2019; Ključnikov *et al.*, 2019).

La orientación emprendedora, se configura a partir de una evolución teórica fundamentada en distintos autores y contextos históricos. Entre 1950 y 1970, Laufer identificó cuatro tipos de emprendedores, destacando entre ellos, los que implementan un carácter innovador y los otros tres, orientados a aspectos relacionados con la independencia y la autonomía (Aliane & Berrouche, 2021). Posteriormente, Miller (1983) y Covin y Slevin (1991) definieron los rasgos del carácter emprendedor en tres dimensiones esenciales: la capacidad de tomar riesgos, la proactividad y la innovación, consolidándose como referentes en el estudio de la orientación emprendedora (Arzubiaga *et al.*, 2018; Presutti & Odorici, 2019). Más recientemente, Kusa *et al.* (2021) ampliaron este marco teórico al incluir dos características adicionales: la autonomía y la agresividad, completando así los cinco atributos fundamentales que impulsan el proceso emprendedor, favoreciendo el éxito de las empresas emergentes y de su rendimiento (Lumpkin & Dess, 1996; Dankiewicz *et al.*, 2020; Isichei *et al.*, 2020; Kramoliš & Dobeš, 2020).

En relación a lo anteriormente expuesto, se establecen las cinco características que conforman el carácter del emprendedor y que se muestran a continuación: los tomadores de riesgos, la proactividad, la autonomía, la innovación y la agresividad.

Tomadores de riesgos

La aceptación y la disposición a asumir riesgos son condiciones propias de la actividad empresarial (Kreiser *et al.*, 2013; Schachtebeck *et al.*, 2019). Los tomadores de riesgos, están dispuestos a asumir desafíos y enfrentar la incertidumbre en busca de oportunidades de negocio (Embi *et al.*, 2019). Estos individuos no se conforman con la seguridad del `statu quo', sino que están dispuestos a arriesgar recursos y reputación en la búsqueda de objetivos ambiciosos (Uslu, 2017). Su disposición a enfrentar el riesgo es lo que impulsa la innovación y la creación de valor en el contexto empresarial (Tas *et al.*, 2022). En el contexto gastronómico, esta disposición se manifiesta, por ejemplo, en la adopción de tecnologías de autoservicio en restaurantes, una decisión que implica riesgos significativos, pero que también puede transformar la experiencia del cliente, tal como establecen Jeon *et al.* (2020).

Proactividad

La proactividad es otra característica de los emprendedores, que se manifiesta en su capacidad para pronosticar y responder de manera anticipada ante los cambios del entorno empresarial (Yeşilkaya & Yıldız, 2022). Los emprendedores proactivos no esperan pasivamente a que surjan oportunidades, sino que toman la iniciativa para identificar y aprovechar las tendencias emergentes y las necesidades del mercado. Esta actitud, les permite mantenerse a la vanguardia de la innovación y la competitividad (Nasution & Mavondo, 2008).

En el ámbito de la restauración, Yeung *et al.* (2021) muestran en su estudio, cómo la proactividad de la gerencia, enfocada en gestionar ruidos situacionales o sonidos molestos en el restaurante, impacta directamente en la satisfacción del cliente. Su estudio evidencia que al identificar y reducir estos ruidos mejora la experiencia del cliente, subrayando la influencia positiva de una gestión proactiva de los elementos ambientales en su percepción y bienestar.

Autonomía

La autonomía se expresa como una dimensión clave de una iniciativa empresarial (Lumpkin & Dess, 1996:140), confiriéndose como una cualidad distintiva de los emprendedores, que valoran la libertad y la independencia para tomar decisiones y dirigir sus propios destinos (Fayolle, 2013).

A diferencia de los empleados tradicionales, los emprendedores disfrutan de un alto grado de autonomía en la organización, gestión de sus empresas y de equipos de trabajo, lo que les permite adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado y seguir su visión sin restricciones externas (Kusa *et al.*, 2019). En las empresas dedicadas al sector servicios, entre las que se encuentra el área de alimentación y bebidas, suelen brindar a los empleados

más autonomía que otro tipo de industrias, ya que implica tanto el trabajo físico como emocional e interactivo con el cliente.

Las estrategias de control excesivo pueden generar respuestas emocionales poco auténticas, lo que resalta la necesidad de permitir a los trabajadores mayor libertad para personalizar sus servicios, además de incidir positivamente en su creatividad operativa, resultado óptimo tanto para el establecimiento como para el consumidor final (Guo *et al.*, 2021).

Innovación

La innovación es el motor que impulsa el emprendimiento, permitiendo un aceleramiento y un aumento de la competitividad (Chen *et al.*, 2018; Piñeiro-Chousa *et al.*, 2020). La innovación tiene capacidad para desarrollar soluciones nuevas y transformadoras que satisfagan las demandas del mercado de manera única (Khan, 2020). Los emprendedores se consideran agentes de cambio, ya que desafían las convenciones establecidas y buscan constantemente formas innovadoras de crear valor (Presutti & Odorici, 2019; Aliane & Berrouche, 2021). Su capacidad para pensar de manera creativa y encontrar soluciones originales es lo que impulsa la evolución de los mercados y la sociedad en su conjunto (Silva *et al.*, 2017). En el ámbito hotelero, se debe implementar una constante innovación que responda a la variable demanda requerida por los clientes, fomente un rendimiento eficiente y un crecimiento sostenible, con el fin de perdurar en el sector (Kandampully *et al.*, 2016).

Agresividad

Este término viene referido al tipo de intensidad y postura *`cara a cara`* que las nuevas organizaciones a menudo necesitan para competir con los rivales ya existentes (Lumpkin & Dess, 1996). La agresividad, entendida como parte de la estrategia competitiva y de la orientación emprendedora, es una característica común entre los emprendedores exitosos, que viene motivada por dos causas diferenciadas: por el dinero y por el logro de la misión u objetivos (Kozubíková *et al.*, 2017).

Estos individuos están dispuestos a enfrentarse a un entorno desafiante, en condiciones de gran incertidumbre (Ries, 2017), así como a los competidores, buscando constantemente oportunidades de crecimiento para sus negocios (Minsch & Can, 2020). Su mentalidad agresiva les impulsa a perseguir sus objetivos.

En el sector hotelero, la agresividad competitiva es una estrategia para generar valor y satisfacer las demandas de los grupos de interés. Para los hoteles, priorizar la agresividad competitiva permite ofrecer un equilibrio favorable entre la utilidad percibida y el valor

intercambiado, fomentando el compromiso y la cooperación de los grupos de interés, lo que contribuye a un desempeño superior (Bii *et al.*, 2023).

- *Orientación emprendedora e innovación gastronómica*

La orientación hacia el emprendimiento puede definirse como un proceso continuo de identificación, desarrollo y materialización de oportunidades de negocio mediante la combinación de recursos, creatividad y esfuerzo empresarial (Gehman & Soublière, 2017; Dobрева & Ivanov, 2020). Este proceso está compuesto por elementos clave que lo caracterizan, como la toma de riesgos, la proactividad, la autonomía, la agresividad y la innovación, los cuales son fundamentales para su éxito (Covin & Wales, 2012; Shan *et al.*, 2016). Además, la innovación, lejos de limitarse a la creación de nuevas empresas, también se produce dentro de organizaciones existentes, donde contribuye a su transformación y adaptación al mercado, tal como destacan Simatupang *et al.* (2015) y Heine y Atwal (2022). También, el emprendimiento promueve la inclusión social al ofrecer oportunidades de participación económica a diversos segmentos de la sociedad (Heine & Atwal, 2022). Esto no solo impulsa la equidad y la cohesión social, sino que también aprovecha el potencial creativo y talento de una amplia gama de individuos, incluyendo al personal de la organización (Krželj-Čolović *et al.*, 2023). En esta línea, la innovación, como motor del emprendimiento, transforma ideas en proyectos concretos con impacto en la sociedad y el mercado, tal como concluyen Somwethee *et al.* (2023). Además, Al-Sharif *et al.* (2023) y Chung *et al.* (2024) demuestran que el emprendimiento proporciona los recursos y el entorno necesarios para que la innovación se convierta en soluciones tangibles y rentables.

En el caso de la innovación gastronómica, su relación con el emprendimiento no se limita a la implementación de nuevos productos y procesos. Philippi *et al.* (2022) destacan que esta relación también incluye aspectos estratégicos, como la diferenciación frente a competidores y el logro de un éxito empresarial sostenible (Bouwman *et al.*, 2019; Bocken & Snihur, 2020; Filser *et al.*, 2021). Además, Cantaleano *et al.* (2018) evidencian cómo la innovación en servicios fomenta la creación de valor y la competitividad, consolidando su papel como factor estratégico para el crecimiento empresarial en este sector.

La innovación gastronómica y el emprendimiento se complementan al combinar creatividad e iniciativa, elementos que, aunque pueden desarrollarse de manera independiente, son esenciales para alcanzar objetivos comunes (Zhao, 2005). Según De Vasconcelos *et al.* (2020), esta sinergia es clave para generar valor, aumentar la eficiencia y satisfacer las

demandas del mercado en el contexto gastronómico. Cantaleano *et al.* (2018) demuestran en el sector de la restauración que la orientación emprendedora mejora la innovación. Por su parte, Tajeddini (2010) comprueban en el sector hotelero que la orientación emprendedora mejora la propensión a innovar del hotel. Por tanto, se espera que la orientación emprendedora del hotel tenga un impacto positivo en la innovación gastronómica. En base a lo anterior, se propone la siguiente hipótesis.

Hipótesis 1

La orientación emprendedora está relacionada positivamente con la innovación gastronómica.

- Orientación emprendedora y performance (resultado financiero y valor al cliente)

El emprendimiento ha sido identificado como un predictor del potencial económico de las empresas, ya que no solo genera beneficios directos, sino que también desencadena efectos positivos en el desarrollo socioeconómico a largo plazo (Autio & Rannikko, 2016; Kolvereid & Isaksen, 2017; Mthanti & Ojah, 2017). Según Hjalager (2022) y Msimango-Galawe & Majaja (2022), la orientación emprendedora impulsa la innovación y la adopción tecnológica, dos factores fundamentales que mejoran la productividad y la competitividad tanto en sectores industriales como en el turismo. Además, fomenta una cultura organizativa sólida y el espíritu empresarial, fortaleciendo la capacidad de las economías para adaptarse a los cambios (Saqib & Shah, 2023).

A nivel empresarial, la orientación emprendedora es crucial para la generación de empleo y riqueza al crear nuevas oportunidades laborales y estimular la competitividad en los mercados. Esto permite a las empresas captar nuevas audiencias y fidelizar a los clientes existentes, impactando positivamente en su desempeño financiero (Kusa *et al.*, 2021). También contribuye a la diversificación económica mediante la introducción de productos, servicios y procesos innovadores, fortaleciendo la resiliencia y el crecimiento sostenible (Huang *et al.*, 2020; Veleva, 2021; Oliveira & Cardoso, 2023). Empresas con una fuerte orientación emprendedora logran identificar y aprovechar las oportunidades de mercado con mayor eficiencia, lo que incrementa su rentabilidad y fortalece su desempeño financiero, tal como evidencian Moghaddam *et al.* (2015), Lee (2016), Ribeiro *et al.* (2021) y Somwethee *et al.* (2023).

En el sector de la hospitalidad y la restauración, el emprendimiento también ha demostrado ser un factor determinante en el rendimiento financiero. Estudios como los de Tajeddini *et al.* (2020) y Rodríguez-Peña (2021) destacan que una orientación emprendedora sólida permite

a las empresas turísticas y de restauración implementar estrategias innovadoras que incrementan su competitividad. Por su parte, Tajeddini (2010) demuestra en el sector hotelero, que la orientación emprendedora mejora los resultados del hotel. Estas estrategias no solo mejoran la experiencia del cliente, sino que también optimizan la gestión de recursos, lo que se traduce en una mayor eficiencia operativa y, por tanto, mejores resultados financieros.

Por tanto, se propone la siguiente hipótesis.

Hipótesis 2a

La orientación emprendedora está relacionada positivamente con el resultado financiero.

La orientación emprendedora está estrechamente relacionada con la creación de valor para el cliente, ya que implica una serie de procedimientos y acciones en la toma de decisiones que buscan optimizar los productos y servicios ofrecidos. Esta orientación se centra en entender y responder a las necesidades de la demanda, lo que a su vez permite ofrecer soluciones que realmente satisfacen las expectativas del cliente (Tajeddini *et al.*, 2020). De esta manera, una fuerte orientación emprendedora no solo potencia la innovación y la adaptabilidad de la empresa, sino que también se traduce en un valor tangible para el cliente, fortaleciendo así la relación entre ambas partes en el mercado, tal como demuestran en el sector hotelero Nasution *et al.* (2011).

El valor al cliente se concreta en tres tipos de comportamientos que los emprendedores han de implementar para generarlo: la orientación al cliente, la competencia y la coordinación dirigida en la gestión, donde además se incluyen el prestigio y la reputación de la marca (Newman *et al.*, 2016). Estas actuaciones pasan por acciones previas por parte de la empresa para recopilar información y responder las expectativas que fija el mercado relativas a: los precios, los productos y las preferencias más demandadas por los clientes, los competidores y los proveedores, principalmente (Wahyuni *et al.*, 2020).

Como destacan Rafiki *et al.* (2023), la orientación emprendedora está estrechamente vinculada a la capacidad de una empresa para generar valor para el cliente. Esto se traduce en la habilidad de responder de manera proactiva y eficaz a las demandas de los clientes, superando las capacidades de reacción de los competidores. Al anticipar las necesidades del mercado y adaptarse rápidamente a los cambios, las organizaciones con una fuerte orientación emprendedora, no solo mejoran su propia competitividad, sino que también aportan un valor significativo a sus clientes.

Obeidat *et al.* (2016) y Masa'deh *et al.* (2017) refuerzan esta idea, al señalar que la rapidez en la respuesta a las demandas de los clientes se ha convertido en un factor diferenciador clave en la economía actual. Las empresas que logran identificar tendencias emergentes y actuar rápidamente para satisfacerlas, suelen estar en una posición privilegiada para establecer relaciones más sólidas y duraderas con sus clientes. Esta capacidad de respuesta se apoya en la innovación, permitiendo a las organizaciones desarrollar productos y servicios que no solo cumplen con las expectativas de los consumidores, sino que también superan sus deseos y necesidades.

Por tanto, a medida que aumenta la orientación emprendedora dentro de una organización, también aumenta el valor que se puede ofrecer al cliente. El resultado de esta relación se basa en la propensión de la empresa hacia el desarrollo de la calidad, el prestigio y la reputación, como elementos fundamentales para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores, tal como demuestran los estudios en esta materia desarrollados por Vujić *et al.* (2019) y Tešić (2020). De igual modo Gajić *et al.* (2020) indican que los emprendedores deben centrarse en ofrecer productos o servicios que cumplan con los más altos estándares de calidad, lo que les permitirá construir una reputación sólida en el mercado, ganarse la confianza y fidelidad de sus clientes. En base a ello, se concreta la siguiente hipótesis.

Hipótesis 2b

La orientación emprendedora está relacionada positivamente con el valor al cliente.

- Innovación gastronómica y performance (resultado financiero y valor al cliente)

La innovación en la creación de productos y servicios es crucial para el éxito organizacional, al impactar positivamente en el ámbito social y ambiental, estimular la creatividad interna y beneficiar a clientes y socios (Al-Sharif *et al.*, 2023). Las empresas que priorizan la innovación en sus servicios tienen mayores probabilidades de lanzar con éxito nuevas ofertas al mercado y alcanzar un desempeño superior frente a aquellas que no lo hacen (Eisingerich *et al.*, 2009; Aas & Pedersen, 2011; Doraszelski & Jaumandreu, 2013).

Estudios como los de Cheah *et al.* (2021) evidencian la relación entre innovación y desempeño financiero, demostrando que las inversiones en actividades innovadoras, como investigación y desarrollo, influyen positivamente en ventas, rentabilidad y participación de mercado. Del mismo modo, De Guimarães *et al.* (2016), Wahyuni *et al.* (2020) y Somwethee *et al.* (2023) destacan que la capacidad de innovar permite a las empresas diferenciarse de sus

competidores, satisfacer mejor las necesidades del cliente y adaptarse a mercados en constante cambio, mejorando su rendimiento financiero y general.

Farida y Setiawan (2022) refuerzan esta visión al mostrar que la innovación actúa como un elemento mediador en la relación entre estrategias comerciales y competitividad. La integración de innovaciones otorga ventajas distintivas, impactando positivamente en ventas y retorno de inversión al permitir que las empresas interactúen de manera más efectiva con el mercado.

En el ámbito gastronómico, Lee *et al.* (2016) concluyen que la implementación de estrategias de innovación tiene un impacto significativo en la mejora del resultado financiero de los restaurantes. Estas estrategias les permiten introducir características distintivas y responder a las demandas cambiantes del mercado, mejorando tanto la experiencia del cliente como la rentabilidad. De igual modo, Ringo & Elias (2024) añaden que la influencia de las prácticas innovadoras en restaurantes y su impacto en el rendimiento general de estos establecimientos pueden verse reflejado a través de indicadores como los ingresos, las ganancias y la participación de mercado.

Por su parte, Gagić (2016) destaca el doble papel de las innovaciones en el ámbito de la restauración, al actuar como un incentivo para los consumidores mientras aumentan la rentabilidad de los productos y servicios ofrecidos. Esto subraya la importancia de la innovación, no solo como motor de competitividad, sino también como un elemento esencial para el crecimiento sostenible en el sector hotelero y de restauración. De igual modo, Meira *et al.* (2019) sostienen que, mediante la innovación, es posible potenciar el desempeño del sector hotelero, optimizando sus operaciones, reduciendo los costes y fomentando una cultura empresarial alineada con las demandas del mercado y asegurando, de este modo, la sostenibilidad financiera en un entorno cada vez más competitivo. En base a ello, se propone la siguiente hipótesis.

Hipótesis 3a

La innovación gastronómica está relacionada positivamente con el resultado financiero.

Kurtmollaiev *et al.* (2022) establecen que la percepción de innovación por parte de los clientes se relaciona positivamente con el atractivo que genera la empresa frente a la competencia, lo que subraya la importancia de la innovación tanto en el desarrollo como en la imagen de la organización. Vujić *et al.* (2019) y Pundziene *et al.* (2023) aluden al elemento psicológico como medidor subjetivo de valor dado a la empresa por parte del cliente, que se sustenta en

atributos como el cuidado, el seguimiento y los servicios que se le prestan, por lo que no sólo se justifica el precio del mismo, sino que además se incluye el prestigio que el consumidor confiere a la organización antes y después de entrar en contacto con ésta.

En relación al ámbito hotelero, a raíz de los trabajos desarrollados por Kallmuenzer *et al.* (2019), se establece que la interacción social entre los hoteles y sus clientes facilita el intercambio de información, el desarrollo de recursos, la innovación y la creación de valor, beneficiando a ambas partes. Esta interacción es esencial igualmente, en la industria de la restauración, ya que permite a los clientes contribuir a la generación de valor en productos y servicios novedosos.

Por su parte, Hjalager (2022) profundiza en cómo la innovación en productos y procesos puede transformar la experiencia gastronómica, incrementando la satisfacción del cliente y fomentando su fidelización. En esta línea, Gómez y Carrillo (2023) afirman que la capacidad de un establecimiento gastronómico para innovar está directamente relacionada con su éxito competitivo. Dando lugar a la adopción de prácticas sostenibles y la creación de experiencias gastronómicas únicas, que no solo atraen a nuevos clientes, sino que también aumentan el valor percibido y la disposición a pagar. Yang *et al.* (2021) concretan que a través de la innovación en el servicio por parte de los trabajadores del hotel se elevan los estándares de calidad y permite que las empresas del sector consigan una superioridad en el mercado, así como sustentar su éxito. A partir de lo anterior se concreta la siguiente hipótesis.

Hipótesis 3b

La innovación gastronómica está relacionada positivamente con el valor para el cliente.

- Efecto mediador de la innovación gastronómica entre el emprendimiento con el resultado financiero y el valor del cliente

Los argumentos anteriores sugieren que los hoteles que desarrollan una orientación hacia el emprendimiento aumentan sus probabilidades de obtener mejores resultados al mejorar su innovación gastronómica. Al establecer una orientación emprendedora, las empresas desarrollan un conjunto de esfuerzos para transformar una idea u oportunidad en un resultado comercial de éxito (Ince *et al.*, 2023), lo que naturalmente las orienta hacia el desarrollo de innovaciones. El emprendimiento en el ámbito gastronómico se ve impulsado por la motivación y la visión emprendedora de aquellos que buscan innovar en este sector. Es esencial que los emprendedores combinen sus talentos y habilidades con una estrategia de

innovación efectiva y un entorno de comercialización sólido (Mueller *et al.*, 2017; Murnieks *et al.*, 2020; Preller *et al.*, 2020; Patzelt *et al.*, 2021). Estos factores actúan como componentes clave para el éxito en la innovación gastronómica, tal como señalan Torres y Godinho (2022), donde la alineación de estos elementos es fundamental para destacar en un mercado competitivo y en constante evolución. La innovación gastronómica es un recurso que un hotel puede desplegar para crecer, desarrollarse y adaptarse con éxito a los cambios del mercado (Kanaan *et al.*, 2023), pudiéndose constituir como un elemento esencial para mejorar el rendimiento del hotel. De este modo, se trata de comprobar que la orientación emprendedora tiene un efecto indirecto positivo sobre el resultado financiero y el valor al cliente a través de la innovación gastronómica. Esto indica, que la innovación gastronómica permite la difusión de la orientación emprendedora mejorando el resultado financiero y el valor al cliente. La orientación emprendedora puede mejorar la innovación, pero puede ocurrir que no tenga un impacto directo en el resultado organizativo, sino que es necesario el empleo de innovaciones relacionadas con la gastronomía que den más calidad y un mejor servicio hotelero. En este sentido, si existe esta mediación la innovación gastronómica se convierte en un elemento clave para mejorar el valor al cliente y el resultado financiero. Además, es más probable que la orientación emprendedora mejore el valor al cliente y el resultado financiero en un ambiente donde exista innovación gastronómica que donde no lo haya. Esto indica que debe haber un ambiente donde se desarrollen nuevos platos, nuevas ideas e ingredientes y nuevas técnicas de preparación y presentación de alimentos y bebidas, así como el empleo de tecnologías avanzadas que permitan una mejora de la experiencia culinaria (Guiné *et al.*, 2020). Todo ello permite mejorar el resultado financiero haciendo que el hotel obtenga más ingresos por ofrecer un servicio de mayor calidad, donde los clientes pueden adquirir los servicios incluso a un precio mayor (Arunachalam *et al.*, 2018; Risitano *et al.*, 2023), lo que permitirá mejorar los resultados financieros. Por tanto, la orientación emprendedora tendrá un efecto indirecto en el resultado financiero y en el valor al cliente a través de la innovación gastronómica. Esto supone, que la innovación gastronómica tiene una porción que sustenta la relación entre la orientación emprendedora con el resultado financiero y el valor al cliente. El modelo que planteamos establece que el resultado financiero y el valor al cliente se ven afectados por la orientación emprendedora y que esta variable influye de forma directa e indirecta en el resultado financiero y el valor al cliente. La innovación gastronómica puede jugar un papel relevante en la relación entre el emprendimiento y el resultado financiero y el valor al cliente. Gutiérrez-Broncano *et al.* (2024) demuestran que la innovación es una variable mediadora entre la estrategia de la empresa y el rendimiento. Por tanto, la estrategia que la empresa siga tiene un efecto indirecto en el resultado. Ese efecto indirecto se produce

a través de la innovación gastronómica. En este sentido se propone las siguientes hipótesis, una para una de las dimensiones de resultado:

Hipótesis 4a

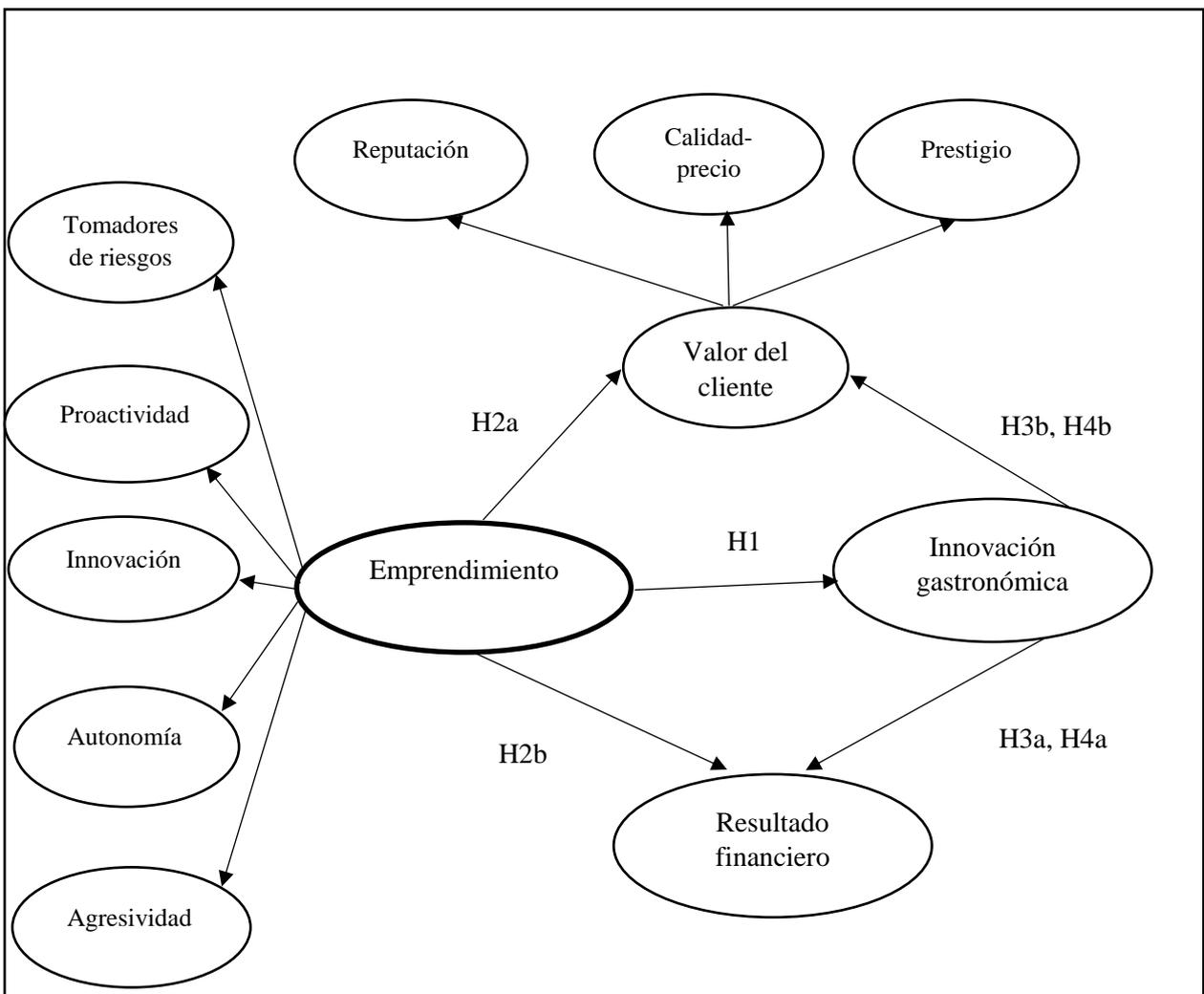
La innovación gastronómica media en la relación entre el emprendimiento con el resultado financiero.

Hipótesis 4b

La innovación gastronómica media en la relación entre el emprendimiento con valor del cliente.

Las hipótesis anteriores sugieren el planteamiento del siguiente modelo en la figura 1.

Figura 1. Modelo mediado



Metodología

Ámbito de la investigación y muestra

En primer lugar, se hizo necesario delimitar el espacio geográfico sobre el que se llevó a cabo este análisis, resultando seleccionada la provincia de Santa Cruz de Tenerife – Canarias, conformada por las islas de Tenerife, La Palma, El Hierro y La Gomera. Esta elección se justifica por la importancia de las islas dentro del panorama turístico nacional e internacional en materia de turismo, ya que, según el Informe Sectorial sobre el Turismo en Canarias, elaborado por la Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife (2023), las islas han recibido cerca de 14 millones de turistas, un 13% más que en 2022, generando en la actualidad, cifras record pre-pandemia. Posicionándose, además, como el tercer destino más demandado por turistas internacionales que visitan España.

Además, según los datos publicados por área de Investigación de Turismo de las Islas Canarias - Consejería de Turismo y Empleo del Gobierno de Canarias (2023), las islas han experimentado un aumento de los turistas alojados en establecimientos alojativos tradicionales (hoteles y apartamentos), con un total de 6,5 millones de turistas, un 14% más que en el mismo periodo durante el 2022. En base a estos datos, se apoya la relevancia del tipo de empresa turística sobre la que centrar este estudio, en este caso, los hoteles, y que tal como se muestra, genera repercusiones económicas importantes para el destino.

Una vez seleccionado el marco territorial y empresarial, se procedió a identificar los hoteles de tres a cinco estrellas en la provincia. Se hallaron un total de 190 hoteles según la información proporcionada por ASHOTEL y la página web de Turismo de Tenerife. De los cuales, 26 eran de categoría 5 estrellas, 111 de 4 estrellas y 53 de 3 estrellas.

Se elaboró un cuestionario estructurado basado en la oferta gastronómica hotelera, con un total de 279 ítems distribuidos por temáticas, el cual fue validado a través de una prueba piloto con la participación de tres directores de hoteles, uno por cada categoría. Después de realizar los ajustes necesarios, el cuestionario se distribuyó a principios de 2019, finalizando la recopilación de datos en marzo de 2020.

Los cuestionarios fueron completados por directores, subdirectores, jefes de departamento y personal de alimentos y bebidas de los hoteles, quienes contaban con la preparación y conocimientos adecuados para responder a las preguntas planteadas. En un principio, se llevó a cabo el trabajo de campo de manera presencial, pero luego hubo que adaptar la recopilación de datos del cuestionario a un formato remoto, debido a la situación generada por la pandemia y a la dificultad de coordinar encuentros físicos con los encuestados. No obstante, se

proporcionaron números de teléfono, correos electrónicos y otras formas de comunicación para resolver cualquier consulta que pudiera surgir durante la realización del cuestionario. Finalmente, del total de los establecimientos con los que se contactó para su participación en este proyecto (190 hoteles), se logró obtener una muestra de 131 hoteles, con una tasa de respuesta del 68,94% y un margen de error del 4,8%.

Datos de los encuestados

En este apartado, se observa que el 65,65% de los hoteles encuestados pertenecen a la categoría de 4 estrellas, seguidos por los hoteles de 3 estrellas con un 17,56% y los de 5 estrellas con un 16,79%. Asimismo, se desprende de los datos que el 76,33% de los hoteles encuestados son nacionales, mientras que el 23,67% son internacionales.

La mayoría de los encuestados son jefes del departamento de alimentos y bebidas, representando un 55,72% de la muestra, seguido por un 27,49% del personal de este departamento y aproximadamente un 18% de directores y subdirectores. En cuanto a los años de experiencia en la industria hotelera, el 51,90% tiene menos de 5 años de experiencia, mientras que un 45,80% tiene entre 5 y 10 años de trayectoria. Esto se relaciona con las edades de los encuestados, siendo el grupo más numeroso el de 25 a 34 años con un 41,22% del total.

En términos del nivel de formación, el 26,71% tiene estudios de bachillerato y el 24,44% cuenta con estudios universitarios completos. Finalmente, en cuanto al género de los encuestados, se observa una casi equidad con un 56,48% de hombres y un 43,52% de mujeres

Medida de las variables

El modelo planteado consta de varias variables o constructos que valoran el emprendimiento, el valor del cliente, la innovación gastronómica y el resultado financiero del hotel.

Orientación emprendedora. Basado en estudios previos (Hughes & Morgan 2007; Covin & Wales, 2012; Shan *et al.*, 2016) se han usado 5 dimensiones para medir la orientación emprendedora: tomadores de riesgos (3 ítems), proactividad (4 ítems), innovación (4 ítems), autonomía (6 ítems) y agresividad (3 ítems). Todos los ítems fueron medidos en una escala tipo Likert de 1 a 7, siendo el 1 totalmente en desacuerdo grado y el 7 indica totalmente de acuerdo. En la dimensión denominada, tomadores de riesgos, se valora en qué medida el hotel considera el tomar riesgos y en qué medida se anima a los empleados a explorar y experimentar nuevas ideas. La proactividad trata de medir en qué medida el hotel inicia acciones que son tenidas en cuenta posteriormente por los competidores y en qué medida el hotel es el primero en introducir nuevos productos y servicios y aprovechar las oportunidades.

Con la dimensión de la innovación se trata de medir en qué medida el hotel innova, mejora los métodos y las formas de hacer las cosas y ofrece nuevos servicios en los últimos 5 años. La autonomía mide entre otros aspectos el grado de independencia que tiene los empleados a la hora de actuar y pensar. Finalmente, la agresividad trata de evaluar el nivel de competitividad que tiene el hotel frente a otros establecimientos.

Valor del cliente. Para medir el valor del cliente se emplearon tres dimensiones referentes a la reputación (5 ítems), valor por el dinero (tres ítems) y prestigio (3 ítems). La reputación recoge la información relacionada con la calidad de los servicios del hotel y algunos aspectos relacionados con valores emocionales. El valor por el dinero mide la comparación de los beneficios y sacrificios y la relación calidad precio. El prestigio mide el valor social asociado con el producto o servicio del hotel. Estas escalas han sido empleadas previamente por los trabajos de Nasution & Mavondo (2008) y Nausation *et al.*, (2011). Todos los ítems fueron medidos en una escala tipo Likert de 1 a 7, donde los encuestados expresaron el grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones planteadas.

Resultado financiero del hotel. Las preguntas relacionadas con el resultado financiero del hotel se basaron en una escala numérica tipo Likert de 1 a 7 puntos, preguntando el grado de cumplimiento de las expectativas en 5 indicadores. Las cuestiones plantean en qué medida se alcanzan las expectativas en aspectos relacionados con el margen de beneficios, el rendimiento sobre activos, la rentabilidad del hotel, el margen operativo y los ingresos extras por habitación. Estas escalas han sido validadas en el sector hotelero por otros estudios (Tavitiyaman *et al.*, 2011; Espino-Rodríguez & Gil-Padilla, 2015; Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2018).

Innovación gastronómica. La innovación gastronómica fue medida con 9 ítems en una escala tipo Likert de 1 a 7. No existían escalas en la literatura que midieran la innovación gastronómica. Por lo que hubo que recurrir a escalas que midieran la propensión a innovar desde un punto de vista general. En este sentido se adaptaron las escalas de Panaydes y Lun (2009), Seo *et al.* (2014) y Lii y Kuo (2016) al campo de la gastronomía. Para medir la innovación gastronómica planteamos cuestiones que miden la atención por parte del hotel de los nuevos platos y comidas, las nuevas formas de preparar los platos, la medición de la innovación gastronómica, así como el empleo de nuevas materias primas y recursos.

Análisis y resultados

Este capítulo explora la relación entre emprendimiento, innovación gastronómica, resultado financiero y valor del cliente. El estudio contrasta las hipótesis mediante PLS-SEM (*Partial Least Squares –Structural Equation Modelling*) basada en el uso de ecuaciones estructurales.

El uso del PLS-SEM, está enfocado tanto para la investigación exploratoria como para la investigación confirmatoria (Henseler *et al.*, 2018). La técnica PLS-SEM es usada recientemente en bastantes estudios relacionados con el turismo y el sector hotelero (Ali *et al.*, 2018). De forma específica, en un reciente estudio relacionados con la innovación en restaurantes se aplica el PLS-SEM (Ding *et al.*, 2022). Por otra parte, este método no requiere normalidad de los datos, tampoco muestras grandes y es útil para la investigación exploratoria que tiene menos desarrollo teórico (Henseler *et al.*, 2018; Hair *et al.*, 2019). Según Hair *et al.* (2019), el PLS es adecuado cuando se requiere también de puntuaciones de variables latentes para análisis de los resultados. EL software empleado para usar el PLS-SEM es el SmartPLS versión 4.0 (Ringle *et al.*, 2022). Las etapas del proceso de valoración del PLS_SEM son dos: medida del modelo y la valoración del modelo estructural que permitirá testar las hipótesis (Henseler *et al.*, 2009).

Modelo de medida

El diseño de la medida del modelo representa un modelo está representado por dimensiones reflexivas de primer orden y de segundo orden (emprendimiento y valor del cliente). En la medida del modelo se mide la fiabilidad individual de los ítems, la consistencia interna de la fiabilidad de los variables, la validez convergente y la validez discriminante (Hair *et al.*, 2017). La fiabilidad de los ítems fue valorada mediante las cargas factoriales. En la tabla 1, se observa que la mayoría de las cargas superan el 0.707 (Carmines & Zeller, 1979). Aquellos ítems con una carga inferior a 0.5 fueron eliminados (Hair *et al.*, 2017). La consistencia interna y la fiabilidad fue calculada mediante la fiabilidad compuesta (CR) y el *alpha de cronbach*. En relación a la fiabilidad compuesta se confirma ya que todos los constructos tienen un valor superior al sugerido del 0.7, oscilando entre 0.747 y 0.929. En cambio, en el *alpha de cronbach* existen algunos valores inferiores a 0.7. En los modelos de ecuaciones estructurales se usa más la fiabilidad compuesta (Peterson & Kim, 2013). Con respecto a la validez convergente se observa en la tabla 1 que la varianza extraída (AVE) de todos los constructos es superior o muy cercana al umbral de 0.5. Sólo la variable valor del cliente tiene un valor del AVE de 0.483, ligeramente cercano a 0.5, por lo que lo consideramos aceptable. Por tanto, podemos concluir que existe validez convergente, ya que casi el 50% de la varianza de los constructos es debida a los indicadores.

Tabla 1. Evaluación del modelo de medida (modelo mediado)

Factores	Cargas factoriales	t	Fiabilidad Compuesta (CR)	Varianza extraída AVE	Alpha
Tomadores de Riesgos (first-order)			0.792	0.563	0.613
R1	0.646	5.208			
R2	0.741	11.417			
R3	0.849	24.457			
Proactividad			0.879	0.646	0.817
P1	0.740	14.400			
P2	0.805	26.447			
P3	0.846	31.132			
P4	0.821	35.997			
Innovación			0.896	0.684	0.845
I1	0.849	33.617			
I2	0.860	34.480			
I3	0.794	27.279			
I4	0.803	26.008			
Autonomía			0.777	0.527	0.776
A1	0.719	11.914			
A2	0.694	14.269			
A3	0.743	14.545			
A4	0.732	19.334			
A5	0.741	15.168			
Agresividad			0.891	0.732	0.817
AG1	0.873	48.104			
AG2	0.869	36.419			
AG3	0.823	22.101			
Emprendimiento (Second-order)			0.927	0.638	0.915
Tomadores de riesgo	0.624	11.472			
Proactividad	0.807	22.443			
Innovación	0.913	55.397			
Autonomía	0.798	24.555			
Agresividad	0.826	26.834			
Reputación			0.879	0.645	0.816
RP1	0.741	4.102			
RP2	0.793	4.408			
RP3	0.826	4.826			
RP4	0.847	4.649			
Valor del dinero (Calidad-precio)			0.747	0.498	0.494
V1	0.789	7.537			
V2	0.630	4.961			
V3	0.689	3.506			
Prestigio			0.805	0.580	0.660
PR1	0.770	2.802			
PR2	0.710	2.382			
PR3	0.801	6.941			

Factores	Cargas factoriales	t	Fiabilidad Compuesta (CR)	Varianza extraída AVE	Alpha
Valor del cliente (Segundo orden)			0.790	0.483	0.704
Reputación	0.725	5.685			
Valor del dinero (calidad-precio)	0.703	9.625			
Prestigio	0.658	8.494			
Innovación gastronómica			0.937	0.651	0.910
IG1	0.829	29.862			
IG2	0.818	31.869			
IG3	0.714	16.861			
IG4	0.811	29.783			
IG5	0.747	18.104			
IG6	0.885	58.604			
IG7	0.802	24.402			
IG8	0.834	31.006			
Resultado financiero			0.840	0.514	0.765
RF1	0.821	24.445			
RF2	0.661	12.603			
RF3	0.699	11.611			
RF4	0.642	7.791			
RF5	0.749	13.824			

En relación a la validez discriminante en la tabla 2 se observa que la raíz cuadrada del AVE es superior que todas las correlaciones de todos los constructos. Por lo que se sugiere que todos los constructos son únicos y se refieren a conceptos distintos entre sí (Hair *et al.*, 2017).

Tabla 2. Raíz cuadrada de la varianza media extraída (AVE) y matriz de correlaciones

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Tomadores de riesgos	0.750									
2. Proactividad	0.319	0.804								
3. Innovación	0.573	0.665	0.827							
4. Autonomía	0.467	0.481	0.654	0.726						
5. Agresividad	0.319	0.660	0.692	0.564	0.855					
6. Reputación	0.329	0.449	0.463	0.474	0.410	0.803				
7. Valor del dinero (calidad-precio)	0.302	0.271	0.432	0.466	0.410	0.181	0.706			
8. Prestigio	0.354	0.293	0.359	0.088	0.262	0.090	0.453	0.762		
9. Innovación gastronómica	0.592	0.487	0.609	0.418	0.599	0.472	0.425	0.491	0.807	
10. Resultado financiero	0.539	0.273	0.373	0.209	0.235	0.448	0.041	0.196	0.537	0.717

Modelo estructural

Dos modelos estructurales fueron realizados para comprobar el efecto directo e indirecto (a través de la innovación gastronómica) del emprendimiento en el resultado financiero. También los modelos tratan de ver cómo influye la innovación gastronómica en el valor del cliente. Una prueba no paramétrica *bootstrapping* en SmartPLS 4.0 con 500 repeticiones fue realizada para obtener la varianza explicada (R^2), el efecto f^2 , así como los valores Q^2 de los dos modelos. Además, se han obtenido los coeficientes estandarizados (B) con los valores t observados obtenidos para verificar el contraste de las hipótesis planteadas (Hair *et al.*, 2017).

Los resultados indican que el emprendimiento explica el 44,9% de la variabilidad de la innovación gastronómica. El valor del cliente es explicado en el modelo mediado en un 54,3% por la variabilidad de la innovación gastronómica y el emprendimiento. En cambio, la variabilidad del resultado financiero es explicada por la innovación gastronómica y el emprendimiento en un 29%. Todos los valores de f^2 son superiores al umbral de 0.02 (Cohen, 1992), exceptuando donde las relaciones, no son significativas. Indican efectos moderados y fuertes al ser superiores a 0.15 (véase tabla 3). Con la finalidad de medir la relevancia predictiva de los modelos mediados y no mediados se obtuvieron los Q^2 . En la tabla 3 se comprueban que todos los valores son superiores a cero, oscilando entre 0.133 y 0.441 en el modelo no mediado y entre 0.121 y 0.449 en el modelo mediado. Esto indica que existe relevancia predictiva. Asimismo, para valorar la bondad del ajuste, se ha usado el indicador (GoF), el cual es el resultado de la media geométrica del AVE por la media del R^2 (Henseler *et al.*, 2016). Los valores del GoF para ser considerados altos deben superar el 0.36. En el modelo no mediado el valor del GoF es de 0.398 y en el modelo mediado es de 0.494, superando en ambos casos el valor de 0.36. Esto sugiere que los modelos tienen un buen ajuste, aunque el modelo mediado presenta un ajuste superior.

La hipótesis 1 estudia la relación entre el emprendimiento y la innovación gastronómica. En la tabla 3 y figura 2 se muestra que el emprendimiento influye positivamente en la innovación gastronómica ($\beta=0.670$, $p<0.001$), por lo que se cumple la hipótesis 1. Por otro lado, la hipótesis 3 trata de demostrar la influencia de la innovación gastronómica en el resultado financiero (H3a) y el valor al cliente (H3b). Los resultados muestran que existe una relación positiva y significativa entre la innovación gastronómica y resultado financiero ($\beta=0.502$, $p<0.001$). Por tanto, la hipótesis 3a es apoyada. La hipótesis 3b trata de comprobar si la innovación gastronómica mejora el valor al cliente. Los resultados indican que cuanto mayor es la innovación gastronómica mayor es el valor del cliente ($\beta=0.397$, $p<0.001$).

Efecto mediador de la innovación gastronómica. Para contrastar las hipótesis 2 y 4 usamos una comparativa de los modelos mediados y no mediados siguiendo el procedimiento de Baron y Kenny (1986). En primer lugar, la variable independiente (emprendimiento) tiene que influir en la variable mediadora (innovación gastronómica) y la variable mediadora en las variables dependientes (resultado financiero y valor del cliente). Esto ha sido comprobado, ya que se han verificado la hipótesis 1 y la hipótesis 3. Existe la mediación, si el grado de asociación entre la variable independiente (emprendimiento) y las variables dependientes (valor del cliente y resultado financiero) tienden a disminuir o desaparecer, es decir deja de ser significativo cuando se incluye la variable mediadora. Para ello se compara el modelo no mediado que no incluye la variable mediadora (innovación gastronómica) y el modelo mediado que sí la incluye.

Para la hipótesis 2 que analiza la relación entre el emprendimiento y el resultado financiero (H2a) y el valor del cliente (H2b) se ha usado el modelo no mediado, ya que también se estudiará el efecto que tiene tanto directo como indirecto, a través de la innovación gastronómica, en el modelo no mediado. En el modelo no mediado, se observa que existe una relación significativa y positiva entre el emprendimiento y el resultado financiero ($\beta=0.408$, $p<0.001$), lo que sugiere el cumplimiento de la hipótesis 2a. También se cumple la relación entre el emprendimiento y el valor al cliente, tanto en el modelo no mediado como mediado ($\beta=0.679$, $p<0.001$; $\beta=0.410$, $p<0.01$), lo que sugiere el cumplimiento de la hipótesis 2b. En la tabla 3 se observa que el coeficiente β pasa de ser significativo en el modelo no mediado ($\beta=0.408$, $p>0.001$), a no significativo en el modelo mediado ($\beta=0.052$, $p>0.05$). Por tanto, la innovación gastronómica media en la relación entre emprendimiento y resultado financiero. Esto sugiere la aceptación de la hipótesis 4a. Por otra parte, la relación entre el emprendimiento y el valor al cliente pasa a ser menos intensa y menos significativa en el modelo mediado que en el modelo no mediado, es decir, cuando no está la variable mediadora (innovación gastronómica) ($\beta=0.410$, $p<0.01$; $\beta=0.679$, $p<0.001$). Esto sugiere una mediación parcial entre el emprendimiento y el valor del cliente, lo que sugiere que se cumple la hipótesis 4b.

Tabla 3. Resultados del modelo estructural (modelo mediado y no mediado)

Modelo mediado			Modelo no mediado (directo)		
Hipótesis	Coefficientes estandarizados β	f ²	Hipótesis	Coefficientes estandarizados β	f ²
Emprendimiento -> innovación gastronómica	0.670***	0.814	-----	-----	
Emprendimiento -> valor del cliente	0.410**	0.203	Emprendimiento -> valor del cliente	0.679***	0.855
Innovación gastronómica -> valor del cliente	0.397***	0.190	-----	-----	
Innovación gastronómica -> resultado financiero	0.502***	0.196	-----	-----	
Emprendimiento -> resultado financiero	0.052 (n.s.)	0.002	Emprendimiento -> resultado financiero	0.408***	0.200
R², Q² -Innovación gastronómica: 0.449, 0.433 -Valor del cliente: 0.543, 0.439 -Resultado financiero: 0.290, 0.121			R², Q² -Valor del cliente: 0.461, 0.442 -Resultado financiero: 0.166, 0.133		
GoF (Goodness-of-fit criterion)	$\sqrt{AVE\alpha R^2} = 0.494$		$\sqrt{AVE\alpha R^2} = 0.398$		

* p < 0.05 ** p < 0.01 *** p < 0.001, n.s.= no significativo

Tabla 4. Efectos del emprendimiento en el resultado financiero y el valor al cliente siendo la variable mediadora la innovación gastronómica

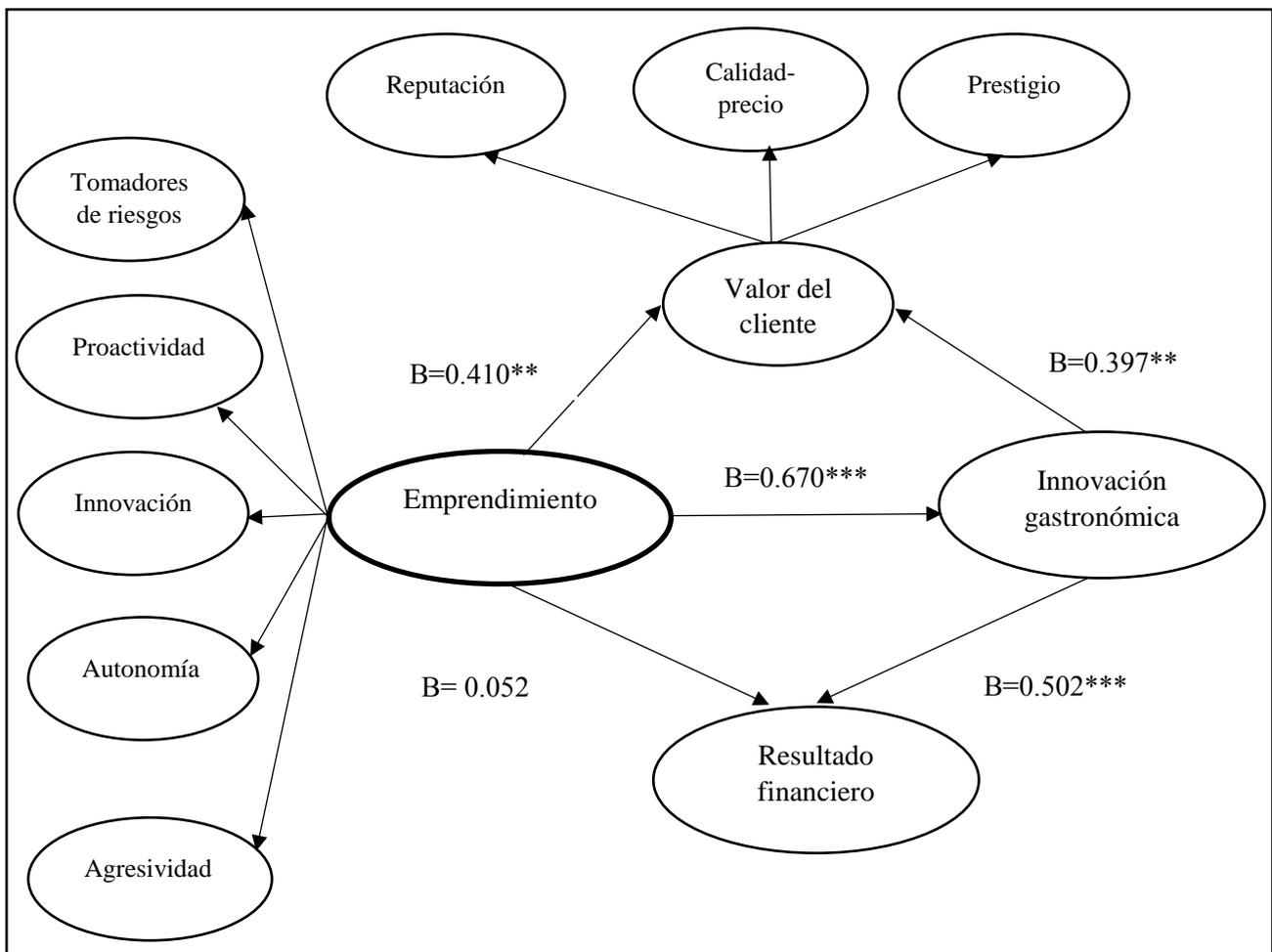
Paths	Coefficients estandarizados β			VAF Efecto indirecto/ Efecto total
	Efecto directo	Efecto indirecto	Efecto total	
Emprendimiento ->IG-> resultado financiero	0.052 (n s)	0.336***	0.388***	0.865
Emprendimiento ->IG-> valor al cliente	0.410**	0.266***	0.676***	0.393

* p < 0.05 ** p < 0.01 *** p < 0.001, n.s.= no significativo

IG= innovación gastronómica

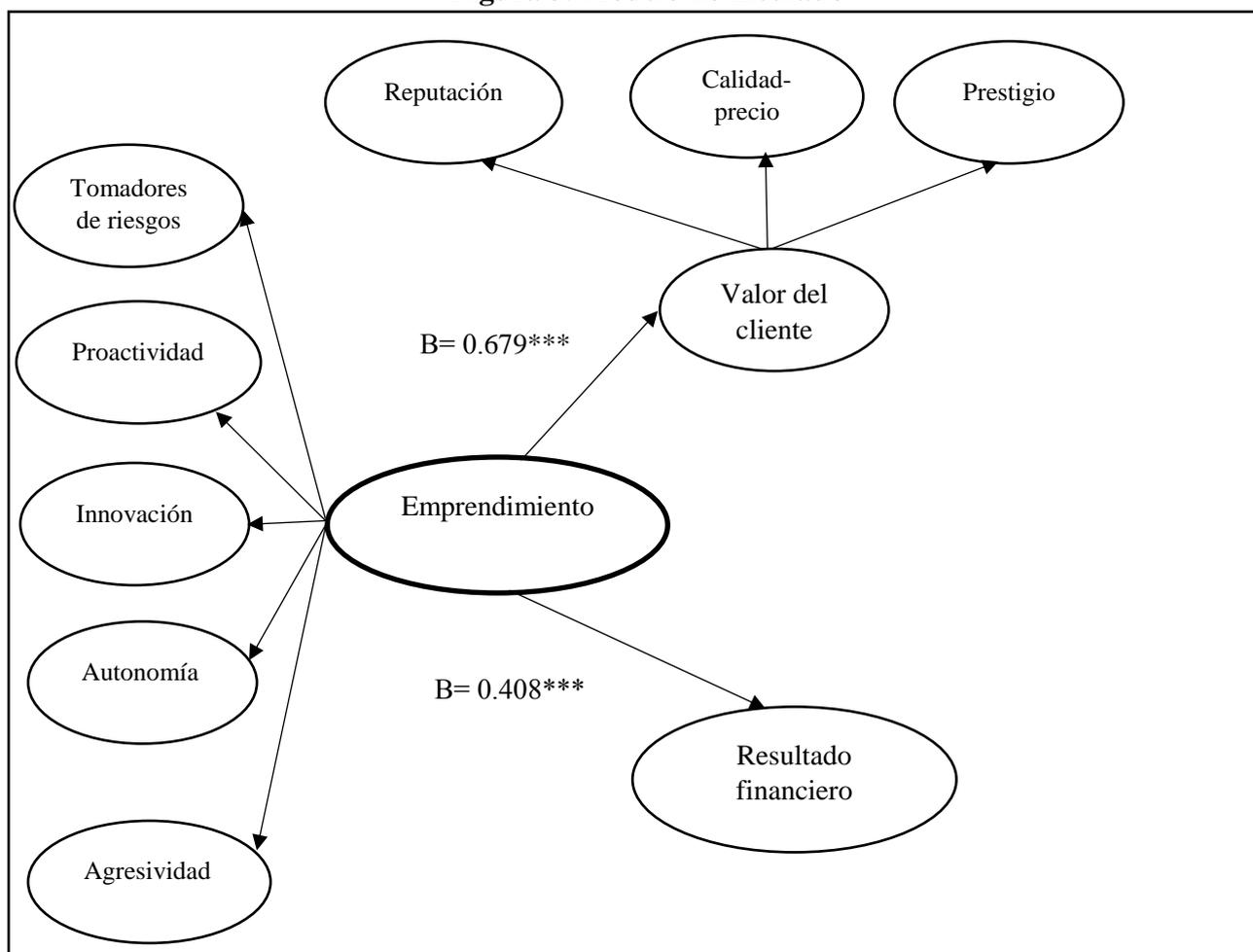
Además del test de Baron y Kenny (1986) se analiza el efecto directo e indirecto obtenido en el software SmartPLS 4.0 mediante la técnica *Bootstrapping*. Como se observa en la tabla 4, la innovación gastronómica media en la relación entre emprendimiento y resultado financiero (efecto indirecto=0.336, $p < 0.001$; VAF=0.8659). Dado que el efecto directo no es significativo (efecto directo=0.052, $p > 0.05$) y el VAF alcanza un valor de 0.865, la mediación es total. Si el VAF es inferior al 20% no hay mediación, si este valor se encuentra entre el 20% y el 80% podría caracterizarse como una mediación parcial típica (Hair *et al.*, 2017); y un VAF superior al 80% indica una mediación completa (Nitz *et al.*, 2016). En lo que respecta al efecto indirecto y directo del emprendimiento en el valor al cliente, se comprueba que ambos son significativos (efecto indirecto=0.266, $p < 0.001$; efecto directo=0.410, $p < 0.01$) y el VAF (efecto indirecto/efecto directo) alcanza un valor de 0.394, lo que sugiere una mediación parcial de la innovación gastronómica entre el emprendimiento y el valor al cliente.

Figura 2. Modelo mediado



* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Figura 3. Modelo no mediado



* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Conclusiones

El propósito de este estudio se centra en analizar, por una parte, el impacto de la orientación emprendedora y por otro, la innovación gastronómica hotelera con el resultado financiero y el valor del cliente, caracterizado por: la reputación, el factor calidad-precio y el prestigio (Nasution *et al.*, 2011). Además, este trabajo tiene como objeto identificar el impacto directo e indirecto, a través de la innovación gastronómica, que generan la orientación emprendedora en el resultado financiero y el valor del cliente. Por tanto, la innovación gastronómica es considerada una variable mediadora.

Los hallazgos obtenidos sugieren la relación entre binomio emprendimiento e innovación gastronómica en el área de alimentación y bebidas. Por una parte, atendiendo a Risitano *et al.* (2023), el emprendimiento conlleva una actividad económica novedosa o la creación de nuevas entidades con el propósito de generar y obtener valor. Se concibe como una conducta

empresarial que la organización debe poseer, siendo la innovación una de sus más destacadas características. Por otra, la innovación gastronómica requiere de la capacidad de la empresa hotelera para el respaldo y fomento de una idea, un producto o un servicio novedoso. Para obtener beneficios en el mercado y generar valor, es fundamental la innovación, cuyo núcleo, tal como se desprende de lo establecido previamente, es el emprendimiento (Nasution *et al.*, 2011). En esta misma línea, Chesbrough *et al.* (2018) afirman que la generación de valor se refleja en acciones relativas a la innovación, que establece o aumenta la percepción de los clientes y otros *stakeholders* sobre los beneficios del consumo de productos o servicios, entre los cuales se incluye el ámbito gastronómico (Arunachalam *et al.*, 2018).

A raíz del desarrollo de los conceptos establecidos previamente, se puede deducir que una orientación emprendedora por parte del establecimiento hotelero incide directamente en la capacidad de innovación, generando no sólo ventajas competitivas (Sulistyo, 2016; Schmitz *et al.*, 2017), sino aumentando el valor del producto o servicio gastronómico para el cliente y dando lugar a un óptimo rendimiento financiero. La relevancia de este binomio, se muestra en la exigencia de su implementación en la organización, por parte del cliente, tal como afirman Philippi *et al.* (2022).

Hipótesis 1

Según los resultados obtenidos sugieren que la iniciativa emprendedora en la industria hotelera está directamente relacionada con la innovación gastronómica. En el sector hotelero Nasution *et al.* (2011) demostraron que la orientación emprendedora mejora la innovación. Asimismo, en este trabajo se detallan las características que conforman el espíritu emprendedor (Laufer, 1975; Slater & Narver, 1995). Ese estudio ha demostrado que la disposición al riesgo, la proactividad, las innovaciones, la creatividad en los procesos y servicios del establecimiento hotelero, la competencia intensa, la búsqueda de oportunidades y la autonomía del personal del hotel, son características que influyen en la innovación gastronómica. En la misma línea, Zhao (2005), desde una perspectiva empresarial, argumenta que la innovación y el emprendimiento se potencian mutuamente, ya que la innovación es la base del emprendimiento y este, a su vez, impulsa la innovación. De forma paralela, Chung *et al.* (2024) destacan que el emprendimiento y la innovación benefician tanto a las empresas como a la economía y la sociedad, lo que ha generado un creciente interés por parte de los gobiernos en fomentar este binomio, especialmente a través de innovaciones moderadas en lugar de radicales.

La relación entre la orientación emprendedora en la industria hotelera y la innovación gastronómica se alinea, además, con otras investigaciones que destacan cómo el

emprendimiento impulsa la capacidad innovadora. De acuerdo con De Vasconcelos *et al.* (2020), la innovación gastronómica actúa como una herramienta clave para que las empresas hoteleras y gastronómicas logren competitividad y diferenciación en el mercado. Este proceso innovador, dirigido a las pequeñas empresas gastronómicas, depende significativamente de la gestión organizacional, incluidos los procesos internos y los resultados obtenidos. En esta línea, Somwethee *et al.* (2023) enfatizan que el espíritu empresarial, mediante el uso estratégico de la innovación, amplía el alcance empresarial y promueve el crecimiento, siendo particularmente relevante en sectores tan dinámicos como el hotelero.

Al-Sharif *et al.* (2023) resaltan que el liderazgo gerencial en pequeñas y medianas empresas de servicios es clave para desarrollar capacidades de innovación, lo que impulsa un desempeño innovador positivo. Por su parte, Cantaleano *et al.* (2018) enfatizan que la orientación emprendedora, definida por factores como la proactividad, el riesgo y la innovación, potencian la creación de nuevas ofertas en el sector de la restauración. Además, señalan que una orientación emprendedora centrada en el mercado permite anticipar necesidades y convertirlas en innovaciones de servicio. A raíz de estos estudios y en comparación con los resultados obtenidos en este trabajo, se puede establecer que la iniciativa emprendedora en la industria hotelera está estrechamente ligada a la innovación gastronómica, elementos clave para diferenciarse y competir en el mercado. Cualidades como la proactividad, el riesgo, la agresividad, la creatividad y la autonomía fortalecen la capacidad innovadora, mientras que una gestión estratégica y un liderazgo efectivo impulsan el crecimiento empresarial, especialmente en sectores como el hotelero y el gastronómico.

Hipótesis 2

Los hallazgos siguieron una relación positiva entre relación entre la orientación emprendedora y el resultado financiero del hotel. La implementación del emprendimiento en el área de restauración del hotel mejora el resultado financiero, no sólo del propio departamento, sino del establecimiento en su conjunto. Desde una perspectiva meramente empresarial, la relación entre el emprendimiento y el resultado financiero se hace patente en diferentes estudios demuestran que distintas oportunidades exógenas a la organización como: las condiciones del mercado, los recursos, la tecnología, la generación de vínculos o las regulaciones legales, tratando de valorar y aprovechar estos escenarios para la obtención de beneficios financieros, reducir costes, incrementar las ventas y generar ventajas ante los competidores (Moghaddam *et al.*, 2015; Presutti & Odorici, 2019; Kusa *et al.*, 2021; Ribeiro *et al.*, 2021; Rodríguez-Peña, 2021; Somwethee *et al.*, 2023).

Atendiendo expresamente al ámbito de la hotelería y la gastronomía, Lee *et al.* (2016), a través de los hallazgos obtenidos en su estudio, respaldan la idea de que la orientación emprendedora afecta de manera significativa los resultados financieros en empresas de restauración. Este enfoque se relaciona con los atributos que definen lo que se conoce como "constructo de autoeficacia empresarial" y se compone de seis dimensiones que guardan similitud con las variables propuestas para el carácter emprendedor. Estas dimensiones incluyen la capacidad para generar nuevos productos y detectar oportunidades de mercado, fomentar un ambiente propicio para la innovación, establecer conexiones externas, determinar objetivos clave, superar obstáculos inesperados y apoyar el desarrollo del personal clave.

Los resultados indican que aquellos hoteles que implementan estrategias innovadoras y proactivas obtienen un desempeño financiero superior. Cuando existe una orientación emprendedora en entornos altamente dinámicos, como son el hotelero y el gastronómico, aprovechando mejor los cambios del mercado, se logra un mayor crecimiento logrando mejores resultados financieros. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Tajeddini *et al.* (2020), que afirman que la orientación emprendedora influye de manera relevante y positiva en el crecimiento a largo plazo, así como en los retornos financieros a corto plazo en los hoteles. Tajeddini (2010), también demuestra en el sector hotelero, que la orientación emprendedora mejora la consecución de objetivos de beneficios, el logro de los objetivos de las ventas y la mejora del ROI (retorno de la inversión). De igual forma, Chou *et al.* (2020) demuestran que los propietarios de restaurantes buscan obtener ventajas competitivas mediante la implementación de personalización a gran escala, optimización de procesos productivos y el uso de tecnologías innovadoras para alcanzar un alto rendimiento. En este proceso, una orientación emprendedora juega un papel crucial, ya que emplean recursos sistemáticos, como la mentalidad empresarial, para generar resultados significativos que favorezcan su supervivencia y crecimiento económico.

Por otro lado, al analizar la implicación del emprendimiento con el valor al cliente, los resultados obtenidos indican que cuanto mayor es la orientación emprendedora y, mayor es el valor que el cliente confiere al establecimiento. Kusa *et al.* (2021) plantean un escenario de apertura por parte de la empresa hacia el exterior, donde se busca la cooperación del cliente en el proceso emprendedor (recabando información, tendencias y gustos), lo que favorece la generación de confianza por parte ambos. Los resultados obtenidos coinciden en los obtenidos por Nasution *et al.* (2011), que demuestran que la orientación emprendedora mejora el valor percibido del cliente. Esto indicará, que cuando el hotel asuma más riesgos, sea más

agresivo y proactivo, innove más y sus empleados sean más autónomos, dispondrá de una mayor reputación y prestigio, así como una oferta con una buena relación calidad-precio.

Uno de los constructos que forman el valor del cliente es el factor calidad – precio. Este concepto se relaciona con las expectativas que el cliente tiene y espera recibir al consumir un producto o servicio, e incide directamente en su nivel de satisfacción, donde se compara el valor entregado con el recibido y percibido (Vujić *et al.*, 2019; Tešić, 2020). Pudiendo dar lugar a la fidelización de los clientes e incidiendo así, en un aumento de la reputación y la confiabilidad del establecimiento de manera positiva, tal como apunta Gajić *et al.* (2020). Por tanto, los esfuerzos de la orientación emprendedora en este sentido, se verían reforzados por un mayor número de ventas y de clientes repetidores, tal como establecen estos autores. Por tanto, se confirma la relación favorable que existe al implementar el emprendimiento con relación a los niveles de calidad-precio, reputación y prestigio que adquiere el área de restauración y el hotel.

Hipótesis 3

Con respecto a la relación entre la innovación gastronómica y resultado financiero, se muestra la existencia de un nexo positivo y significativo, ya que cuanto mayor es la innovación gastronómica aplicada al departamento de alimentación y bebidas del establecimiento alojativo, el resultado financiero mejora. Desde una visión empresarial, de los análisis realizados por Thakur y Hale (2013) y Wahyuni *et al.* (2020) se extraen que la innovación tiene un impacto positivo en los resultados financieros de las empresas, coincidiendo con el resultado obtenido en este estudio. Esta conclusión se ve respaldada por la investigación de Costa *et al.* (2022), al afirmar que la innovación contribuye en la mejora de los indicadores financieros en las organizaciones. En concreto, los resultados financieros favorables derivados de la innovación se reflejan en un aumento en la rentabilidad de la empresa, un incremento en las ventas y una mayor cuota de mercado. La innovación gastronómica permite mejorar el desempeño económico del hotel, así como su competitividad en el mercado.

Por tanto, la innovación gastronómica puede ser considerada como una herramienta para obtener una ventaja competitiva, mejorar el rendimiento del hotel y aumentar el valor en el mercado. Esto se traduce en beneficios positivos para el hotel. Los resultados obtenidos coinciden con otros estudios aplicados al sector de la restauración.

Las actividades innovadoras en el ámbito de la restauración, que abarcan desde la creación de nuevos productos, servicios y procesos, hasta la implementación de nuevas estrategias de gestión y marketing, están directamente vinculadas con el rendimiento y éxito de los

restaurantes. Estas innovaciones tienen un impacto positivo en la experiencia de los clientes y en la percepción de la marca en el mercado, lo que se traduce en ingresos para el hotel, tal como sugiere Lee *et al.* (2016), a raíz de los resultados obtenidos en su estudio. Por su parte, Ringo y Elias (2024) analizan el papel moderador de las prácticas innovadoras, mostrando que éstas amplifican los beneficios atendiendo a una ubicación estratégica clave para el desempeño empresarial.

Por otro lado, existe una relación positiva entre la innovación gastronómica y el valor del cliente. Una mayor innovación en productos gastronómicos y una oferta más innovadora por parte del hotel, así como una innovación en procesos de alimentación y bebidas, y un énfasis por parte del hotel en mejorar la gastronomía, ocasiona que el hotel tenga un mayor prestigio y reputación, así como una mejor calidad-precio.

En una línea paralela, pese a que Pundziene *et al.* (2023) sugieren, en un estudio relativo a la innovación aplicada en la creación de valor para los servicios sanitarios digitales, aportan importantes contribuciones que respaldan la hipótesis planteada en este trabajo, al demostrar que un modelo de “innovación abierta”, es decir, basado en atender las necesidades y preferencias de los clientes, que implica la generación y búsqueda de conocimiento por parte de la empresa para satisfacer sus demandas, se traduce en un efecto positivo en la creación de valor para el consumidor. Además de su incidencia en el aumento del grado de satisfacción, al mejorar la experiencia y como consecuencia, también en una repercusión positiva desde un prisma económico. Además, tal como demuestran Kurtmollaiev *et al.* (2022), cuando los clientes perciben que una empresa es innovadora, esto se asocia de manera positiva con su percepción del atractivo relativo de la empresa en comparación con otras.

Desde una misma perspectiva, aunque guardando una relación más directa con el ámbito de la restauración y la gastronomía, tal como se muestra en este estudio, Yen *et al.* (2020) demuestran la importancia entre la innovación y el valor del cliente, a través de concepto de “co-creación”, que implica la generación de valor a través de la colaboración y el intercambio de conocimientos entre las empresas de servicios y sus clientes. Este proceso busca crear valor en el uso de los productos o servicios ofrecidos (calidad, confiabilidad y prestigio), especialmente en el área de alimentación y bebidas. Según Kallmuenzer *et al.* (2019), la interacción social entre empresas hoteleras y clientes favorece el intercambio de información, la producción de recursos, la innovación de productos y servicios, y la entrega de valor tanto a las empresas como a sus clientes. Por lo tanto, la interacción social es un componente clave en la industria de la restauración, permitiendo a los clientes participar activamente en la generación de valor sobre los productos o servicios novedosos y beneficiando a ambas partes.

Hipótesis 4

Cuando se analizó el modelo mediado donde se introduce la innovación gastronómica, se observó que la orientación emprendedora no influye en el resultado financiero. A causa de que la orientación emprendedora está formada por un conjunto de características genéricas que orientan a la empresa al desarrollo de nuevas ideas, puede ser que por sí misma no se generen mejores resultados financieros. Por tanto, para que el resultado financiero aumente, la innovación gastronómica debe estar presente en el hotel. Esto sugiere que el efecto de la orientación emprendedora en el resultado financiero es indirecto y no directo. Estos resultados son coherentes con los obtenidos por Gutiérrez-Broncano *et al.* (2024) y que indican que la innovación es una variable mediadora importante entre la estrategia y el resultado financiero. Por otra parte, Zhou *et al.* (2017) demuestran también que la innovación media entre determinadas capacidades dinámicas y el resultado de la organización. Sin embargo, el estudio de Ferreras-Méndez *et al.* (2021) demuestra que, en las PYME, la innovación en el modelo de negocio actúa como mediador parcial entre la orientación emprendedora y el rendimiento en el desarrollo de nuevos productos.

Por otra parte, la orientación emprendedora influye de forma directa en el valor al cliente, aunque también influye de forma indirecta, pero en menor grado que con el resultado financiero. Esto indica que la mediación es sólo parcial, ya que por sí mismo hay un efecto directo de la orientación emprendedora en el valor al cliente.

Este hallazgo amplía la comprensión de cómo la orientación emprendedora se traduce en éxito, sugiriendo que la falta de innovación en el modelo de negocio puede explicar el bajo rendimiento. Atendiendo a estos resultados, en el caso que nos ocupa, indican que el valor al cliente depende de otros servicios y otras acciones que realice el hotel, y no sólo de la innovación gastronómica en un grado alto.

Los hallazgos sugieren que para mejorar el resultado del hotel es necesario la presencia de la innovación gastronómica y que la orientación emprendedora tiene menos valor si no se innova, desde un punto de vista gastronómico, coincidiendo con los resultados obtenidos por Wahyuni *et al.* (2020), desde un prisma orientado a las PYMES, se subraya la importancia de desarrollar estrategias que fomenten la competencia en conocimiento y impulsen la innovación como una forma de mejorar el rendimiento.

Asimismo, se comprueba que para el valor al cliente también existe un efecto indirecto de la orientación emprendedora mediante la innovación, aunque menor que en el caso del resultado financiero, puesto que también hay una relación positiva directa entre la orientación

empresarial y el valor al cliente. Esto sugiere que el valor al cliente depende no sólo de la gastronomía, sino de otros tipos de emprendimientos que pueda desarrollar el hotel. Por tanto, la innovación desempeña un papel mediador, lo que refuerza la relación entre la estrategia de la orientación emprendedora, el resultado financiero y el valor al cliente.

Implicaciones académicas y prácticas

Desde una perspectiva académica, este trabajo analiza por primera vez la relación de la orientación emprendedora, la innovación gastronómica y su efecto con respecto al resultado financiero y el valor del cliente en el área de alimentación y bebidas de los establecimientos alojativos. Por lo que, la aplicación de estos conceptos en el ámbito gastronómico, permite afrontar nuevos desafíos para los responsables tanto del departamento de restauración, como operacional y directivo del hotel, al verse soportadas todas las hipótesis, con excepción del efecto mediador aplicado a la emprendeduría, la innovación gastronómica y su repercusión para generar valor al cliente, la cual se muestra parcialmente aceptada. A pesar de que existen estudios previos que abordan estos temas desde perspectivas empresariales o institucionales, este análisis contribuye específicamente al campo gastronómico, no sólo como un nuevo foco conceptual en el ámbito de la restauración y la gastronomía, sino en la aportación de estrategias innovadoras en este campo, creando así valor tanto para las empresas hoteleras como para los consumidores.

Desde un punto de vista práctico, la orientación emprendedora y la innovación gastronómica están intrínsecamente relacionadas y generan impactos significativos tanto en el mercado como en la sociedad. En el área de alimentos y bebidas de los hoteles, estas prácticas permiten aprovechar nuevas oportunidades sin depender de cambios impuestos por necesidad, siempre y cuando no sean demasiado radicales o revolucionarios. Además, la capacidad de innovación depende significativamente de factores de gestión organizacional, como los procesos internos y los resultados obtenidos, a través de la emprendeduría. Se recomienda que los directivos desarrollen una mentalidad proactiva y arriesgada, además de dar autonomía a los empleados y dirigir sus esfuerzos en lograr que su establecimiento esté a la vanguardia, con la finalidad de mejorar no sólo las métricas financieras, sino también la innovación gastronómica y el valor al cliente. La innovación gastronómica es más fácil cuando los directivos del hotel implementan estas características que permiten fomentar el emprendimiento.

Ha de tenerse presente que los gustos y el comportamiento de los clientes en el campo de la innovación y el emprendimiento aplicados a la gastronomía, se van fijando mediante las tendencias del mercado y a un largo plazo (Kostkova & Pellesova, 2021). No se trata solamente de introducir nuevos platos (cocina extranjera o de temporada), sino incluso, en

los cambios a la hora de ofrecer el servicio, como los *show-cooking*, los nuevos conceptos de *brunch* o las tendencias en la recuperación de una oferta basada en la coctelería clásica, entre otros. Estas iniciativas, orientadas a las preferencias de los clientes, ayudan a posicionar al establecimiento como líder en su sector. Además, al considerar el *feedback* de los consumidores y aprovechar el conocimiento adquirido por los profesionales del área de alimentos y bebidas, los hoteles logran generar cambios que fortalecen su reputación, mejoran la percepción de calidad y contribuyen a la satisfacción del cliente.

Al implementar estos cambios, tomando como referencia las aportaciones dadas por el cliente y el conocimiento que van adquiriendo los profesionales del departamento de restauración, se aprecian dos resultados que repercuten al área de alimentación y bebidas, así como al establecimiento desde tres perspectivas diferentes. La primera, se obtiene como consecuencia del ámbito financiero de la empresa turística, donde la implementación de la emprendeduría y la innovación gastronómica van a repercutir en la generación de beneficios, la reducción de costes y el aprovechamiento de recursos, principalmente. Según Cengiz *et al.* (2018), aunque el área de alimentos y bebidas representa altos márgenes de gasto, también tiene un gran potencial para incrementar las ventas del establecimiento. Por ello, un enfoque emprendedor e innovador, combinado con una gestión operativa eficiente y unas estrategias de ventas adecuadas, pueden maximizar las ganancias y aprovechar las oportunidades que este sector ofrece.

La segunda, resulta desde un enfoque externo, donde el binomio orientación emprendedora e innovación gastronómica aportan valor al cliente en el área de restauración de los establecimientos hoteleros, mejorando su satisfacción, la reputación del departamento y, en consecuencia, del hotel. Según Kurtmollaiev *et al.* (2022), estos resultados se logran mediante competencias clave como la comunicación continua con los clientes, la implementación progresiva de innovaciones y la construcción de una imagen de servicio alineada con las expectativas del consumidor. Además, la gerencia del área de alimentos y bebidas debe fomentar la proactividad de los empleados, impulsando ideas y mejoras que enriquezcan la oferta gastronómica y la experiencia del cliente.

La tercera, se concreta en la existencia de un efecto mediador de la innovación gastronómica en la relación con la orientación emprendedora y el resultado del hotel. Para lograrlo, los directivos deben potenciar la innovación gastronómica, mediante el uso de tecnologías avanzadas, nuevos ingredientes y experiencias culinarias únicas. Estas acciones permitirán al hotel diferenciarse, mejorar su competitividad y posicionamiento, optimizando así el

resultado financiero y el valor del cliente, por medio de un incremento de sus ingresos y un fortaleciendo su reputación y marca.

En último lugar, a raíz de las implicaciones desarrolladas con anterioridad, el emprendimiento y la innovación gastronómica son estrategias esenciales para los establecimientos hoteleros, ya que generan una ventaja competitiva que asegura su diferenciación y permanencia en el mercado a largo plazo. Estas prácticas no solo mejoran la imagen y la satisfacción del cliente, sino que también contribuyen al prestigio y la riqueza de la oferta alojativa, impulsando el consumo turístico y fortaleciendo el posicionamiento del destino.

Limitaciones y futuras investigaciones

Este trabajo no está exento de limitaciones susceptibles de ser analizadas y ampliadas en futuras investigaciones. Algunas de las cuestiones que pueden ser sujeto de ampliación, modificación o inclusión en otros estudios a realizar, pueden dirigirse en torno a las variables utilizadas en este estudio u otras que no hayan sido contempladas. El trabajo considera la emprendeduría y su relación con el resultado financiero y el valor del cliente, donde, a pesar de los resultados obtenidos, cabe cuestionar si todos los factores que la conforman realmente intervienen de forma positiva, ya que, tal como se ha especificado con anterioridad, los componentes que configuran el carácter emprendedor: proactividad, asunción de riesgos, innovación, autonomía y agresividad, no han sido analizados de manera independiente para establecer el tipo de impacto que generan sobre el performance financiero y valor del cliente, sino que se ha propuesto de manera conjunta. Asimismo, sería interesante ver cuáles son los factores que determinan la orientación emprendedora del hotel, para que a partir de ahí se establezcan las condiciones para que la innovación gastronómica y el resultado sea mejorado.

Con respecto a la innovación gastronómica, el trabajo y algunos investigadores sobre la materia han hecho considerar un tipo de innovación exploratoria e incremental, dejando a un lado las de tipo revolucionario y radicales, por lo que sería necesario analizar el impacto concreto que generarían estas innovaciones más disruptivas en cuanto al resultado económico y en la generación de valor del cliente, al implementarlas en el área de alimentación y bebidas del hotel.

Con respecto a la selección de la muestra que ha dotado de la información necesaria para la realización de este estudio, sería conveniente generar un cuestionario adicional para obtener la valoración de los clientes del hotel, con el fin de contrastar ambas perspectivas, ya que en este trabajo solo se tiene la visión del directivo. Así como el uso de herramientas analíticas y operativas, capaces de medir desde una perspectiva más objetiva el resultado financiero de los establecimientos hoteleros, especialmente, enfocando el análisis a los relativos del área

de alimentación y bebidas. Finalmente, el estudio está realizado en un momento concreto del tiempo, siendo un estudio transversal, por lo que se recomienda realizar estudios longitudinales que muestren una situación más estable una vez pasado el impacto inicial de los temas que están de actualidad.

Bibliografía

Aas, T. H., & Pedersen, P. E. (2011). The impact of service innovation on firm-level financial performance. *The Service Industries Journal*, 31(13), 2071-2090.

Ali, F., Rasoolimanesh, S.M., Sarstedt, M., Ringle, C.M., & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514-538.

Aliane, S., & Berrouche, Z. (2021). Entrepreneurs' Personnel Characteristics and Their Impact on the Growth of SMEs. *Al Bashaer Economic Journal*, 7(2).

Al-Sharif, A. M., Ali, M. H., Jaharuddin, N. S., Abdulsamad, A., & Jandab, A. (2023). The role of innovation capability in the relationship between entrepreneurial leadership and innovation performance in the SMEs service industry. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 10(1), 264-278.

Anh, D. B. H., Duc, L. D. M., Yen, N. T. H., Hung, N. T., & Tien, N. H. (2022). Sustainable development of social entrepreneurship: evidence from Vietnam. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 45(1), 62-76.

Arunachalam, S., Ramaswami, S. N., Herrmann, P., & Walker, D. (2018). Innovation pathway to profitability: the role of entrepreneurial orientation and marketing capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 744-766.

Arzubiaga, U., Iturralde, T., Maseda, A., & Kotlar, J. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance in family SMEs: the moderating effects of family, women, and strategic involvement in the board of directors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 217-244.

Ashotel (Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro) (ASHOTEL), [Web]. Recuperado de: <https://Chan.es/> Fecha de consulta: 07/04/2017.

Autio, E., & Rannikko, H. (2016). Retaining winners: Can policy boost high-growth entrepreneurship?. *Research policy*, 45(1), 42-55.

Baron, R. M., & D. A. Kenny (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

Bii, J., Akuku, C., Geoffrey, K., & Onyango, R. (2023). Effect of competitive aggressiveness on performance of star rated hotels in North Rift Region, Kenya. *International Journal of Business and Management Review*, 11(8), 1-16.

- Bocken, N., & Snihur, Y. (2020). Lean Startup and the Business Management: Experimenting for novelty and impact. *Long Range Planning*, 53(4), 101953.
- Bouwman, H., Nikou, S. & de Reuver, M. (2019). Digitalization, BMs, and SMEs: How do Business Management innovation practices improve performance of digitalizing SMEs?. *Telecommunications Policy*, 43(9), 101828.
- Bratianu, C., Stănescu, D. F., & Mocanu, R. (2023). The mediating role of customer knowledge management on the innovative work behavior and product innovation relationship. *Kybernetes*, 52(11), 5353-5384.
- Cakici, A. C., Akgunduz, Y., & Yildirim, O. (2019). The impact of perceived price justice and satisfaction on loyalty: the mediating effect of revisit intention. *Tourism Review*, 74(3), 443-462.
- Cantaleano, K. R., Rodrigues, G. P., & Martins, T. S. (2018). The mediating effect of proactive market orientation capability in entrepreneurial orientation and service innovation. *Revista de Administração Mackenzie*, 19, 180038.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). Reliability and validity assessment. *Sage publications*.
- Cengiz, E., Cengiz, F., Demirciftci, T., & Cobanoglu, C. (2018). Do food and beverage cost-control measures increase hotel performance? A case study in Istanbul, Turkey. *Journal of Foodservice Business Research*, 21(6), 610-627.
- Cheah, S. L. Y., Ho, Y. P., & Li, S. (2021). Search strategy, innovation and financial performance of firms in process industries. *Technovation*, 105, 102257.
- Chen, J., Yin, X., & Mei, L. (2018). Holistic innovation: An emerging innovation paradigm. *International Journal of Innovation Studies*, 2(1), 1–13.
- Cheng, J., Qi, X., & Wang, Q. (2023). Entrepreneurship, exploratory innovation and financial performance. In *3rd International Conference on Public Management and Intelligent Society (PMIS 2023)*. Atlantis Press, 418-429.
- Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value creation and value capture in open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 930-938.
- Chou, S. F., Horng, J. S., Liu, C. H., Huang, Y. C., & Zhang, S. N. (2020). The critical criteria for innovation entrepreneurship of restaurants: Considering the interrelationship effect of human capital and competitive strategy a case study in Taiwan. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 222-234.
- Chung, B., Franses, P. H., & Pennings, E. (2024). Conditions that make ventures thrive: from individual entrepreneur to innovation impact. *Small Business Economics*, 62(3), 1177-1200.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155.
- Costa, C. U., Silva Robalo, A. da, & Pereira, R. (2022). Innovativeness, innovation behaviour and performance in the Portuguese hotel industry. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality & Tourism*, 11(1), 61–87.

- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: critical perspectives. Business and Management*, 3, 5-28.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 677–702.
- Dankiewicz, R., Ostrowska-Dankiewicz, A., & Bulut, C. (2020). The attitudes of entrepreneurs of the small and medium-sized enterprises sector in Poland to key business risks. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 15(3), 511–536.
- De Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., Dorion, E. C. H., Coallier, F., & Olea, P. M. (2016). The use of organisational resources for product innovation and organisational performance: A survey of the Brazilian furniture industry. *International Journal of Production Economics*, 180, 135-147.
- De Vasconcelos, R. B. B., Vieira, R. S. G., & Da Silveira, D. S. (2020). What's the recipe to innovate? An analysis of the determinants of the degree of innovation in the gastronomy segment. *International Journal of Innovation Management*, 24(01), 2050005.
- Ding, L., Jiang, C., & Qu, H. (2022). Generation Z domestic food tourists' experienced restaurant innovativeness toward destination cognitive food image and revisit intention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(11), 4157-4177.
- Dobrev, N., & Ivanov, S. H. (2020). Cultural entrepreneurship: A review of the literature. *Tourism and Management Studies*, 16(4), 23–34.
- Doraszelski, U., & Jaumandreu, J. (2013). R&D and productivity: Estimating endogenous productivity. *Review of economic studies*, 80(4), 1338-1383.
- Embi, N. A. C., Jaiyeoba, H. B., & Yussof, S. A. (2019). The effects of students' entrepreneurial characteristics on their propensity to become entrepreneurs in Malaysia. *Education+ training*, 61(7/8), 1020-1037.
- Eisingerich, A. B., Rubera, G., & Seifert, M. (2009). Managing service innovation and interorganizational relationships for firm performance: to commit or diversify?. *Journal of Service Research*, 11(4), 344-356.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Gil-Padilla, A. M. (2015). The structural and infrastructural decisions of operations management in the hotel sector and their impact on organizational performance. *Tourism and Hospitality Research*, 15(1), 3-18.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2018). 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.
- Estrin, S., Korosteleva, J., & Mickiewicz, T. (2022). Schumpeterian entry: Innovation, exporting, and growth aspirations of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(2), 269–296.

- Faria, V.F. de, Santos, V.P. & Zaidan, F.H. (2021), The Business Management Innovation and Lean Startup Process Supporting Startup Sustainability. *Procedia Computer Science*, 181, 93–101.
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163.
- Fayolle, A. (2013). Personal views on the future of entrepreneurship education. *Entrepreneurship and Regional Development*, 25(7-8), 692–701.
- Ferreras-Méndez, J. L., Olmos-Penuela, J., Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Entrepreneurial orientation and new product development performance in SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation*, 108, 102325.
- Filser, M., Kraus, S., Breier, M., Nenova, I. & Puumalainen, K. (2021). Business model innovation: Identifying foundations and trajectories. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 891–907.
- Forbes Travel (2024). *Las cifras que el sector turístico tiene respecto a la economía canaria*. [Web] Disponible en: <https://forbes.es/forbestravel/449163/cifras-que-el-sector-turistico-tiene-respecto-a-la-economia-canaria/>. Acceso: 12/07/2024.
- Fuentelsaz, L., González, C., & Maícas, J. P. (2021). Highgrowth aspiration entrepreneurship and exit: The contingent role of market-supporting institutions. *Small Business Economics*, 57(1), 473–492.
- Fuentelsaz, L., Maicas, J. P., & Montero, J. (2018). Entrepreneurs and innovation: The contingent role of institutional factors. *International Small Business Journal*, 36(6), 686–711.
- Gagić, S. (2016). Restaurant innovativeness: A case study of Vojvodina. *The European Journal of applied economics*, 13(2), 57-69.
- Gajić, T., Petrović, M. D., Radovanović, M. M., Tretiakova, T. N., & Syromiatnikova, J. A. (2020). Possibilities of turning passive rural areas into tourist attractions through attained service quality. *European Countryside*, 12(2), 179-192.
- Gale, B. T. (1994). Managing customer value: Creating quality and service that customers can see. *New York: The Free Press*.
- García-Gutiérrez, I. & Martínez-Borreguero, F.J. (2016). The Innovation Pivot Framework: Fostering BM Innovation in Startups: A new tool helps entrepreneurs design BMs by identifying the sources of competitive advantage embedded in an innovation. *Research-Technology Management*, 59(5), 48–56.
- Gehman, J., & Soublière, J. (2017). Cultural entrepreneurship: From making culture to cultural making. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 19(1), 61–73.
- Głodowska, A., Maciejewski, M., & Wach, K. (2019). How entrepreneurial orientation stimulates different types of knowledge in the internationalisation process of firms from Poland?. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(1), 61-73.

- Gobierno de Canarias (2023). *Canarias experimenta un aumento de los turistas alojados y de sus pernoctaciones que crea más empleo y facturación*. [Web] Disponible en: <https://www3.gobiernodecanarias.org/noticias/>. Acceso: 12/07/2024.
- Gómez, A. G. C., & Carrillo, G. A. O. (2023). Impact of gastronomic events on the reactivation of MICE Tourism in Bogotá. In *International Conference on Tourism Research*, 6(1), 51-56.
- Guiné, R. P., Florença, S. G., Barroca, M. J., & Anjos, O. (2020). The link between the consumer and the innovations in food product development. *Foods*, 9(9), 1317.
- Guo, M., Ahmad, N., Adnan, M., Scholz, M., & Naveed, R. T. (2021). The relationship of csr and employee creativity in the hotel sector: The mediating role of job autonomy. *Sustainability*, 13(18), 10032.
- Gutiérrez-Broncano, S., Rubio-Andrés, M., Linuesa Langreo, J., & Sastre-Castillo, M. A. (2024). Hybrid strategy and its effect on the market performance of family-business SMEs: the mediating role of innovation. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Hechavarría, D. M., & Ingram, A. E. (2019). Entrepreneurial ecosystem conditions and gendered national-level entrepreneurial activity: A 14-year panel study of GEM. *Small Business Economics*, 53(2), 431–458.
- Heine, K., & Atwal, G. (2022). Growing luxury brands through culture-driven innovation. *Strategic Change*, 31(5), 533-543.
- Henseler, J. (2018). Partial least squares path modeling: Quo vadis?. *Quality & Quantity*, 52(1), 1-8.
- Henseler, J., Hubona, G. & Ray, P. (2016). Using PLS path modeling 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. *New challenges to international marketing*, 20, 277-319.
- Hjalager, A. M. (2022). Digital food and the innovation of gastronomic tourism. *Journal of Gastronomy and Tourism*, 7(1), 35-49.
- Hosteltur.com (2022), [Web]. Los hoteles de Tenerife recuperan el 45% de los ingresos pre-COVID: 685 M €. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/149473_los-hoteles-de-tenerife-recuperan-el-45-de-los-ingresos-pre-covid-685-m.html. Fecha de consulta: 12/02/2022.

- Huang, Y., Liu, L., & An, L. (2020). Are the teachers and students satisfied: sustainable development mode of entrepreneurship education in Chinese universities?. *Frontiers in Psychology, 11*, 533938.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial marketing management, 36*(5), 651-661.
- Ince, H., Imamoglu, S. Z., & Karakose, M. A. (2023). Entrepreneurial orientation, social capital, and firm performance: The mediating role of innovation performance. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 24*(1), 32-43.
- Isichei, E. E., Agbaeze, K. E., & Odiba, M. O. (2020). Entrepreneurial orientation and performance in SMEs. *International Journal of Emerging Markets, 15*(6), 1219-1241.
- Jeon, H. M., Sung, H. J., & Kim, H. Y. (2020). Customers' acceptance intention of self-service technology of restaurant industry: Expanding UTAUT with perceived risk and innovativeness. *Service Business, 14*, 533-551.
- Kallmuenzer, A., Peters, M., & Buhalis, D. (2019). The role of family firm image perception in host-guest value co-creation of hospitality firms. *Current Issues in Tourism, 23*(19), 2410-2427.
- Kanaan, K., Abuhjeeleh, M., Darabseh, F., Taha, O., & Aljawarneh, N. M. (2023). How digital marketing and innovative performance contribute to hotel restaurant revenue growth: The mediating role of knowledge sharing. *Cogent social sciences, 9*(1), 2209985.
- Kandampully, J., Bilgihan, A., & Zhang, T. C. (2016). Developing a people-technology hybrids model to unleash innovation and creativity: The new hospitality frontier. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 29*, 154-164.
- Kee, D. M. H., & Rahman, N. A. (2020). Entrepreneurial orientation, innovation and SME performance: A study of SMEs in Malaysia using PLS-SEM. *Global Journal of Business Society Science Review, 8*(2), 73-80.
- Khan, M. A. (2020). Technological disruptions in restaurant services: Impact of innovations and delivery services. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 44*(5), 715-732.
- Khan, W., Nisar, Q. A., Nasir, N., Nasir, S., & Siddiqui, Y. (2021). Empirical nexus between financial and psychological entrepreneur characteristics and its analogy to entrepreneurship financial performance. *Kybernetes, 51*(2), 745-767.
- Kim, I.-H.S., Ku, T.-Y.D. & Lee, B.-Y.M. (2020). Business Management schema: Business Management innovation tool based on direct causal mechanisms of profit", *Technology Analysis & Strategic Management, 32*(4), 379-396.
- Ključníkov, A., Civelek, M., Čech, P., & Kloudová, J. (2019). Entrepreneurial orientation of SMEs? Executives in the comparative perspective for Czechia and Turkey. *Oeconomia Copernicana, 10*(4), 773-795.
- Kolvereid, L., & Isaksen, E. J. (2017). Expectations and achievements in new firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 24*(3), 649-668.

- Kostkova, M., & Pellesova, P. (2021). Global aspects of the gastronomic trends and innovations. *In SHS Web of Conferences*, 92, 04014. *EDP Sciences*.
- Kozubíková, L., Sopková, G., Krajčík, V. & Tyll, L. (2017). Differences in innovativeness, proactiveness and competitive aggressiveness in relation to entrepreneurial motives. *Journal of International Studies*, 10(4), 207-218.
- Kramoliš, J., & Dobeš, K. (2020). Debt as a financial risk factor in SMEs in the Czech Republic. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 15(1), 87–105.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Kuratko, D. F., & Weaver, K. M. (2013). Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small Business Economics*, 40(2), 273– 291.
- Krželj-Čolović, Z., Mihajlović, I., & Stanković, M. (2023, May). Food hubs as tool for developing entrepreneurship in gastronomy: the case study of Dubrovnik. *Dubrovnik International Economic Meeting*, 8(1), 65-71.
- Kurtmollaiev, S., Lervik-Olsen, L., & Andreassen, T. W. (2022). Competing through innovation: Let the customer judge!. *Journal of Business Research*, 153, 87-101.
- Kusa, R., Duda, J., & Suder, M. (2021). Explaining SME performance with fsQCA: The role of entrepreneurial orientation, entrepreneur motivation, and opportunity perception. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 234-245.
- Kusa, R., Palacios-Marques, D., & Ribeiro-Navarrete, B. (2019). External cooperation and entrepreneurial orientation in industrial clusters. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(1–2), 119–132.
- Laufer, J. (1975). Comment on devient entrepreneur. *Revue française de gestion*, 2, 3-15.
- Lee, H., Ahmed, U., Zhussupova, B., & Khalid, N. (2019). Impact of innovation capability and competitiveness on entrepreneurial orientation regarding to the entrepreneurial education in business performance among South Korean firms. *Polish Journal of Management Studies*, 20(2), 358-367.
- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism management*, 53, 215-228.
- Li, Y., Huang, S. S., & Song, L. (2020). Opportunity and necessity entrepreneurship in the hospitality sector: Examining the institutional environment influences. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100665.
- 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.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2012). Goal setting theory. Motivation: Theory and Research, *Routledge*.

- Loon, M. & Quan, X.I. (2021). Theorising Business Management innovation: An integrated literature review. *Australian Journal of Management*, 46(3), 548–577.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lynde, R. (2020). Innovation & entrepreneurship driving food system transformation. *Physiology & Behavior*, 220, 112866.
- Mahmoud, M. A., Blankson, C., Frimpong, N. C., Nwankwo, S., & Trang, T. P. (2016). Market orientation, learning orientation and business performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 623-648.
- Martin, C. E., & Witter, L. (2011). Social or cultural entrepreneurship: An argument for a new distinction. *Stanford Social Innovation Review*.
- Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M. & Tarhini, A. (2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education: the case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244-262.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Ozsomer, A. (2002). The effect of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66, 18–32.
- Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyna, K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Entrepreneurial orientation and SME performance: The mediating role of learning orientation. *Economics & Sociology*, 14(2), 294-312.
- Meira, J. V. D. S., Dos Anjos, S. J. G., & Falaster, C. D. (2019). Innovation and performance in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(2), 185-205.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Minsch, R. & Can, E. (2020). Internationaler Wettbewerb Um Jungunternehmen: Die Schweiz Braucht Startup-Visa. *Economiesuisse*.
- Moghaddam, J. Y., Khorakian, A., & Maharati, Y. (2015). Organizational Entrepreneurship and its Impact on the Performance of Governmental Organizations in the City of Mashhad. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, 75-87.
- Monroe, K. B. (1990). Pricing: Making profitable decision. *New York: McGraw-Hill*.
- Montemari, M., Taran, Y., Schaper, S., Nielsen, C., Thomsen, P. & Sort, J. (2022). Business management innovation or business management imitation – That is the question. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1–15.
- Msimango-Galawe, J., & Majaja, B. (2022). Mapping the needs and challenges of SMEs: A focus on the city of Johannesburg entrepreneurship ecosystem. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2094589.
- Mthanti, T., & Ojah, K. (2017). Entrepreneurial orientation (EO): Measurement and policy implications of entrepreneurship at the macroeconomic level. *Research Policy*, 46(4), 724-739.

- Mueller, B. A., Wolfe, M. T., & Syed, I. (2017). Passion and grit: An exploration of the pathways leading to venture success. *Journal of Business Venturing*, 32(3), 260-279.
- Murnieks, C. Y., Klotz, A. C., & Shepherd, D. A. (2020). Entrepreneurial motivation: A review of the literature and an agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 115-143.
- Nasution, H. N., & Mavondo, F. T. (2008). Organizational capabilities: Antecedents and implications for customer value. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 477–501.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial marketing management*, 40(3), 336-345.
- Newman, A., Prajogo, D. & Atherton, A. (2016). The influence of market orientation on innovation strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 72-90.
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial management & data systems*, 116(9), 1849-1864.
- Obeidat, B., Al-Suradi, M., Masa'deh, R. & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: an empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*, 39(10), 1214-1238.
- Oliveira, L., & Cardoso, E. L. (2023). Development and implementation of a model for promoting innovation in traditional food products through academic entrepreneurship. *Journal of Culinary Science & Technology*, 21(2), 300-309.
- 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.
- Parga-Montoya, N., & Cuevas-Vargas, H. (2019). Assessing the Entrepreneurial Orientation by Opportunity/Necessity Dichotomy: An Institutional Perspective. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 298–308.
- Patzelt, H., Gartzia, L., Wolfe, M. T., & Shepherd, D. A. (2021). Managing negative emotions from entrepreneurial project failure: When and how does supportive leadership help employees?. *Journal of Business Venturing*, 36(5), 106129.
- Peterson, R. A., & Kim, Y. (2013). On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. *Journal of applied psychology*, 98(1), 194-198.
- Petrick, J. F. (2002). Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value a service. *Journal of Leisure Research*, 34(2), 119–134.
- Philippi, S., Hinz, A., & Kabous, L. (2022). How Swiss start-ups deal with business model innovation. In *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. 17(1), 408-415.
- Piñeiro-Chousa, J., López-Cabarcos, M. Á., Romero-Castro, N. M., & Pérez-Pico, A. M. (2020). Innovation, entrepreneurship and knowledge in the business scientific field: Mapping the research front. *Journal of Business Research*, 115, 475–485.

- Preller, R., Patzelt, H., & Breugst, N. (2020). Entrepreneurial visions in founding teams: Conceptualization, emergence, and effects on opportunity development. *Journal of Business Venturing*, 35(2), 105914.
- Presutti, M., & Odorici, V. (2019). Linking entrepreneurial and market orientation to the SME's performance growth: The moderating role of entrepreneurial experience and networks. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(3), 697–720.
- Rafiki, A., Nasution, M. D. T. P., Rossanty, Y. & Sari, P. B. (2023). Organizational learning, entrepreneurial orientation and personal values towards SMEs' growth in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 14(1), 181-212.
- Ravald, K., & Bloemer, J. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19–30.
- Ribeiro, M. A., Adam, I., Kimbu, A. N., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., Figueroa-Domecq, C., & de Jong, A. (2021). Women entrepreneurship orientation, networks and firm performance in the tourism industry in resource-scarce contexts. *Tourism Management*, 86, 104343.
- Ries, E. (2017). *Lean startup: schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen*, 5. Auflage, Redline Verlag, München.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2022). *SmartPLS 4*. In: www.smartpls.com
- Ringo, D. S., & Elias, R. (2024). Innovative practices, where performance flourishes! Enhancing restaurant performance through location and innovative restaurant practices. *IIMBG Journal of Sustainable Business and Innovation*.
- Risitano, M., La Ragione, G., Turi, A., & Ferretti, M. (2023). Analysing the relevance of value creation in the interconnection amongst entrepreneurship, marketing and innovation: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Rodríguez-Peña, A. (2021). Assessing the impact of corporate entrepreneurship in the financial performance of subsidiaries of Colombian business groups: under environmental dynamism moderation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 16.
- Saqib, N., & Shah, G. B. (2023). Business model innovation through digital entrepreneurship: a case of online food delivery start-up in India. *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation (IJEEI)*, 13(1), 1-20.
- Schachtebeck, C., Groenewald, D., & Nieuwenhuizen, C. (2019). Intrapreneurial orientation in small and medium-sized enterprises: An exploration at the employee level. *Acta Commercii*, 19(2), 1–13.
- Schmitz, A., Urbano, D., Dandolini, G. A., de Souza, J. A., & Guerrero, M. (2017). Innovation and entrepreneurship in the academic setting: a systematic literature review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 369-395.
- Seo, S., Jang, S. S., Almanza, B., Miao, L., & Behnke, C. (2014). The negative spillover effect of food crises on restaurant firms: Did Jack in the Box really recover from an E. coli scare?. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 107-121.

- Shan, P., Song, M., & Ju, X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link?. *Journal of Business Research*, 69(2), 683-690.
- Silva, G. M., Styles, C. & Lages, L. F. (2017). Breakthrough innovation in international business: The impact of tech-innovation and market-innovation on performance. *International Business Review*, 26(2), 391-404.
- Simatupang, T. M., Schwab, A., & Lantu, D. (2015). Introduction: Building sustainable entrepreneurship ecosystems. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, 26(4), 389-398.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning orientation. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Somwethee, P., Aujirapongpan, S., & Ru-Zhuc, J. (2023). The influence of entrepreneurial capability and innovation capability on sustainable organization performance: Evidence of community enterprise in Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100082.
- Sulistyo, H., & Siyamtinah (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196-203.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism management*, 31(2), 221-231.
- Tajeddini, K., Martin, E., & Ali, A. (2020). Enhancing hospitality business performance: The role of entrepreneurial orientation and networking ties in a dynamic environment. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102605.
- Taleb, T. S., Hashim, N., & Zakaria, N. (2023). Mediating effect of innovation capability between entrepreneurial resources and micro business performance. *The Bottom Line*, 36(1), 77-100.
- Tas, M., Saydaliev, H. B., & Kadyrov, S. (2022). Impact of collaborative, entrepreneurship education on the financial risk taken by university students. *Industry and Higher Education*, 36(5), 595-603.
- 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.
- Tešić, D. (2020). Measuring dimensions of service quality. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 25(1), 12-20.
- Thakur, R., & Hale, D. (2013). Service innovation: A comparative study of US and Indian service firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1108-1123.
- Torres, P., & Godinho, P. (2022). Levels of necessity of entrepreneurial ecosystems elements. *Small Business Economics*, 59(1), 29-45.

- Umar, A., Omar, C. M. Z. C., Hamzah, M. S. G., & Hashim, A. (2018). The mediating effect of innovation on entrepreneurial competencies and business success in Malaysian SMEs. *International Business Research*, 11(8), 142-153.
- Uslu, T. (2017). Agile intrapreneurship in volatile business environment: Changing roles of financial managers and risk takers according to Schumpeterian approach. *Risk Management, Strategic Thinking and Leadership in the Financial Services Industry: A Proactive Approach to Strategic Thinking*, 323-343.
- Veleva, V. (2021). The role of entrepreneurs in advancing sustainable lifestyles: Challenges, impacts, and future opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 283, 124658.
- Vujić, M., Đorđević, S., & Lakićević, M. (2019). Service quality and customer satisfaction in the hotel industry in Serbia. *Менаџмент у хотелијерству и туризму*, 7(1), 61-70.
- Wahyuni, N. M., & Sara, I. M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation variables on business performance in the SME industry context. *Journal of Workplace Learning*, 32(1), 35-62.
- Walter, A., Ritter, T. & Gumenden, H. G. (2001). Value creation in buyer–seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 30, 365–377.
- Wurth, B., Stam, E., & Spigel, B. (2022). Toward an entrepreneurial ecosystem research program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(3), 729–778.
- Yang, M., Luu, T. T., & Qian, D. (2021). Dual-focused transformational leadership and service innovation in hospitality organisations: A multilevel investigation. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103035.
- Yen, C. H., Teng, H. Y., & Tzeng, J. C. (2020). Innovativeness and customer value co-creation behaviors: Mediating role of customer engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102514.
- Yeşilkaya, M., & Yıldız, T. (2022). Optimistic expectations and Proactivity: Can they be the key to successful strategies in Entrepreneurship?. *Journal of Industrial Integration and Management*, 7(01), 113-132.
- Yeung, T. M., McCain, S. L. C., Lolli, J. C., & Larson, B. (2021). The influence of background sounds, physical sounds, and managers' proactive customer service regarding situational sounds on customer satisfaction in the restaurant industry. *Journal of Small Business Strategy*, 31(5), 64-74.
- Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1), 25-41.
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of management & organization*, 25(5), 731-747.

Anexo

Code	Factores
Orientación emprendedora	
Tomadores de riesgos	
R1	El término "tomador de riesgos" se considera un atributo positivo para los empleados de nuestro hotel
R2	En nuestro hotel se anima a los empleados a tomar riesgos relacionados con nuevas ideas
R3	Nuestro hotel enfatiza tanto la exploración como la experimentación de oportunidades
Proactividad	
P1	En relación a los competidores, mi hotel generalmente inicia acciones a las que posteriormente los competidores responden
P2	Al tratar con los competidores, mi empresa es muy a menudo, el primer hotel en introducir nuevos productos / servicios, técnicas administrativas, tecnologías operativas, etc.
P3	En general, los altos directivos de mi hotel tienen una fuerte tendencia a estar por delante de otros en la introducción de nuevas ideas o productos
P4	Nosotros sobresalimos en la identificación de oportunidades
Innovación	
I1	Introducimos activamente mejoras e innovaciones en nuestro hotel
I2	Nuestro hotel es creativo en sus métodos de operación
I3	Nuestro hotel busca nuevas maneras de hacer las cosas
I4	Mi hotel tiene muchos nuevos servicios en los últimos 5 años
Autonomía	
A1	A los empleados en este hotel se les permite actuar y pensar sin interferencia
A2	Los empleados del hotel realizan trabajos que les permiten hacer e instigar cambios en la forma en que realizan sus tareas de trabajo
A3	A los empleados del hotel se les da libertad e independencia para decidir por sí mismos cómo hacer su trabajo
A4	Los empleados tienen libertad para comunicarse sin interferencias
A5	Los empleados tienen autoridad y responsabilidad para actuar solos, si piensan que es en el mejor interés para el hotel
----*	Los empleados tienen acceso a toda la información importante
Agresividad competitiva	
AG1	Nuestro hotel es intensamente competitivo
AG2	En general, nuestro hotel adopta un enfoque audaz o agresivo cuando compite
AG3	Tratamos de superar la competencia de la mejor manera posible
Innovación gastronómica	
IG1	El hotel pone atención a la innovación gastronómica
IG2	Nuestro hotel enfatiza la necesidad de una innovación gastronómica para su desarrollo
IG3	Nuestro hotel promueve la necesidad de desarrollar una nueva oferta gastronómica mediante la utilización de nuevas materias primas y recursos
IG4	El hotel busca constantemente mejorar la gastronomía que oferta
IG5	El personal de A&B es animado a desarrollar nuevos platos y comidas aunque luego no funcionen
IG6	El personal de A&B introduce nuevas formas de hacer las cosas en su departamento
IG7	El personal de A&B es creativo en la forma de preparar los platos y dar los servicios
----*	Hemos introducido nuevos platos y nueva oferta gastronómica en los últimos tres años
IG8	El hotel adopta, acepta y mide la innovación gastronómica
Valor del cliente	
Reputación sobre calidad	
----*	Nuestro hotel ofrece servicios de la más alta calidad
RP1	Nuestros clientes consideran nuestros servicios muy confiables
RP2	Nuestro hotel es considerado un "hotel de primera calidad"

RP3	Nuestros clientes realmente disfrutaron de su estancia en este hotel
RP4	Nuestro personal trata a los clientes con gran respeto
Valor del dinero (Calidad-Precio)	
V1	Nuestras tarifas de hotel son consideradas razonables
V2	Nuestro hotel ofrece una buena relación calidad-precio
V3	Nuestro sistema de reservas se considera conveniente
Prestigio	
PR1	Alojarse en nuestro hotel es considerado prestigioso
PR2	Alojarse en nuestro hotel es considerado un símbolo de estatus
PR3	Alojarse en nuestro hotel se corresponde con el estatus social de los clientes
Resultado financiero del hotel	
RF1	Margen de beneficios
RF2	Rendimiento sobre activos
RF3	Rentabilidad del hotel
RF4	Margen operativo
---- **	Porcentaje de ocupación
RF5	Ingresos extra por habitación

----* Las variables ítems que no tienen numeración se han eliminado del análisis por tener una carga factorial inferior a 0.50.

----** la variable fue eliminada con la intención de mejorar la AVE del constructo.

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 que están relacionados con el ámbito gastronómico. Desde un punto de vista académico, la tesis está formada por 5 capítulos, donde el primero presenta una perspectiva descriptiva en lo relativo al análisis los factores que intervienen en la innovación gastronómica del hotel y los cuatro restantes, desarrollan modelos de investigación que han sido contrastados mediante ecuaciones estructurales siguiendo PLS (Partial Least Squares). Los capítulos propuestos en esta tesis se presentan como modelos novedosos que no han sido analizados hasta el momento en la literatura relacionada con hoteles y la innovación gastronómica, ya que vienen a examinar aspectos particulares que influyen en el proceso de la innovación dentro del ámbito de la restauración hotelera. Esta tesis se centra en estudiar los factores que impulsan la innovación gastronómica en los hoteles y su impacto en diferentes medidas del rendimiento organizacional. Atendiendo a los capítulos que la conforman, en los capítulos 1 y 2 se estudia la orientación hacia a la gastronomía, las barreras y los facilitadores de la innovación gastronómica; en el capítulo 3 bajo el rol del liderazgo transformacional, se analizan el capital social y el escaneo ambiental como factores determinantes de la innovación y mejora gastronómica; en el capítulo 4 estudia la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo en el departamento de alimentación y bebidas y su impacto en el resultado del departamento de alimentación y bebidas; mientras que el capítulo 5 se centra en la orientación emprendedora y la innovación gastronómica como fuentes de mejora del resultado financiero y el valor al cliente.

El capítulo 1, titulado “Barreras e intensidad de la innovación gastronómica en los establecimientos hoteleros”, explora las principales barreras internas y externas que dificultan la innovación en el área de alimentos y bebidas, así como los factores que determinan la orientación de la gastronomía hotelera. Del estudio desarrollado, se puede concluir, que, entre las barreras internas identificadas, destacan la falta de personal calificado y el temor a que las inversiones no generen los retornos esperados. En cuanto a las barreras externas incluyen la insuficiencia de infraestructura, la falta de conocimiento sobre las tendencias, prácticas innovadoras en la gastronomía y la falta de apoyo institucional. Las barreras externas son percibidas como mayores barreras para la innovación gastronómica en comparación con las barreras internas.

Por otro lado, los factores asociados con la intensidad gastronómica, cuyo concepto se desarrolla en este estudio, está compuesto por: la segmentación del mercado, la autenticidad

culinaria, el marketing y la incorporación de tecnología. Los factores que más determinan la orientación gastronómica son la autenticidad y el marketing. En el estudio se observa que persisten retos a superar en el sector hotelero y gastronómico que frenan el potencial innovador, como la resistencia ante el riesgo financiero, la diversificación de la oferta o su ampliación fuera del hotel. Las implicaciones prácticas derivadas de los hallazgos de este capítulo están relacionadas con el impulso por parte de los hoteleros en la formación continua, el fomento de la autenticidad y tematización de menús, así como en el uso de herramientas de marketing, la implementación de innovaciones a pequeña escala, la adopción de tecnologías modernas e incentivar al personal en el desarrollo de ideas creativas.

En el capítulo 2, “Las barreras y facilitadores que afectan la innovación en la gastronomía hotelera y su impacto en el rendimiento” analiza los factores que obstaculizan, así como los principales facilitadores que favorecen la innovación gastronómica hotelera. En este capítulo, también se analiza el impacto que tiene la innovación gastronómica en el desempeño financiero y no financiero del hotel gracias a la innovación realizada. Los hallazgos sugieren que las principales barreras internas, que incluyen la falta de formación y resistencia al cambio, mientras que las externas abarcan la ausencia de información, la falta de socios y la incertidumbre económica. No obstante, aspectos como los altos costes, los riesgos y la facilidad de imitación no representan limitaciones significativas en los resultados. En contraste, entre los facilitadores de la innovación gastronómica destacan: la demanda del mercado, el comportamiento de la competencia y el conocimiento basado en red. Estos factores impulsan la creatividad y mejoran la oferta gastronómica, confirmando su papel clave en la innovación gastronómica dentro del sector hotelero.

Por otra parte, se demuestra, que gracias a la innovación gastronómica se mejora el resultado financiero y no financiero. Una mayor intensidad en la innovación mejora la rentabilidad, reduce costes y aumenta la tasa de ocupación, mientras que también fortalece la lealtad de los clientes, la imagen del hotel y la calidad del servicio. Estos hallazgos señalan un efecto equilibrado en ambas dimensiones de los resultados (tanto financiero como no financiero). Desde una perspectiva profesional, este capítulo sugiere fomentar la formación y la motivación del personal, la resiliencia ante la crisis y una clara orientación al mercado. Además, resalta la importancia del conocimiento compartido y la colaboración externa para el desarrollo gastronómico. En la estrategia del hotel, la innovación gastronómica debería estar presente. Esto va a repercutir directamente en la imagen que los turistas pueden tener del destino turístico. En este sentido, se puede desarrollar a nivel gubernamental iniciativas

de apoyo a la innovación gastronómica, para que los hoteles desarrollen y mejoren la gastronomía.

El capítulo 3, titulado “Hacer realidad la innovación y mejora gastronómica hotelera mediante la creación de capital social y la exploración ambiental: el rol del liderazgo transformacional”, se centra en el análisis del liderazgo transformacional como facilitador para generar y potenciar recursos clave como el escaneo ambiental y el capital social interno y externo. Además, el estudio plantea el impacto de la exploración del entorno y del capital social en la innovación y la mejora del servicio gastronómico. A raíz del estudio empírico realizado, los hallazgos destacan que un mayor liderazgo transformacional en el departamento de alimentos y bebidas mejora el escaneo ambiental, así como el capital social interno y externo. Este liderazgo facilita la adaptación a las tendencias del mercado y las demandas de los clientes, fomenta la cooperación, el intercambio de conocimientos y promueve estrategias innovadoras mediante la creación de redes internas y externas.

Los resultados demuestran que el capital social interno aumenta la innovación gastronómica y la mejora del servicio gastronómico. En cambio, el capital social externo aumenta la innovación gastronómica pero no mejora el servicio gastronómico. Por su parte, el análisis del entorno si impulsa la creación de nuevos platos, el uso de materias primas innovadoras y la mejora de la oferta gastronómica, además de optimizar la recopilación de información y fomentar el aprendizaje organizativo. El capital social interno fortalece la cooperación y el intercambio de conocimientos entre empleados, mejorando el servicio gastronómico y alineándolo con las demandas de los clientes. Además, el capital social externo promueve la innovación mediante alianzas estratégicas y la introducción de tecnología avanzada, aunque su impacto en la calidad del servicio es más limitado. Desde un punto de vista práctico, se recomienda fomentar el liderazgo transformacional en los departamentos de alimentos y bebidas, para potenciar la comunicación, analizar tendencias, establecer alianzas estratégicas y planificar estrategias integradas de innovación para lograr ventajas competitivas, fortalecer la marca y reforzar el posicionamiento del destino turístico. El capital social interno es determinante para la innovación y la mejora del servicio gastronómico, por lo que se hace necesario desarrollar una cultura de grupo y fomentar el aprendizaje en los empleados del departamento de alimentación y bebidas. Los hoteles deberán implementar métodos para generar calidad del producto, comprendiendo las demandas de los clientes potenciales o existentes, desarrollando servicios para satisfacerlos, reducir costes, aumentar la cuota de mercado y diferenciarse de los competidores. Por tanto, la innovación gastronómica, así como

la mejora en el servicio deben incorporarse a la estrategia del hotel, permitiendo generar al establecimiento más opciones para el logro de la ventaja competitiva.

En el capítulo 4, titulado “La innovación gastronómica hotelera bajo la perspectiva de la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo en el departamento de alimentación y bebidas (A&B): su impacto en el resultado”, examina si la capacidad de absorción y el aprendizaje organizacional influyen en la innovación gastronómica del departamento de A&B en hoteles, y además, se pretende establecer si la capacidad de absorción, el aprendizaje organizacional y la innovación gastronómica influyen positivamente en los resultados del departamento de alimentos y bebidas en los establecimientos alojativos. Mediante PLS-SEM implementado, los resultados revelan que la capacidad de absorción, entendida como la habilidad de adquirir, asimilar y aplicar conocimientos externos, potencia el aprendizaje organizativo, lo que a su vez impulsa la creación de nuevos platos, técnicas culinarias y mejoras en la oferta gastronómica. Este aprendizaje favorece especialmente innovaciones incrementales, ayudando al departamento a adaptarse a las preferencias cambiantes de los clientes y evitando el estancamiento. Por tanto, el desarrollo continuo de esta capacidad fomenta el aprendizaje organizativo, la innovación en gastronomía y un mejor rendimiento del hotel. Además, los resultados muestran que tanto la capacidad de absorción como el aprendizaje organizativo muestran un impacto positivo en los resultados del departamento, mejorando indicadores como la rentabilidad, el margen de beneficios, la calidad, la productividad, así como la satisfacción de clientes y empleados. La innovación gastronómica también contribuye significativamente al desempeño del departamento mediante el desarrollo de nuevos productos, presentaciones innovadoras y de procesos, que incrementan tanto la calidad como el margen de beneficios en el departamento de alimentos y bebidas.

Atendiendo a las implicaciones prácticas extraídas de este capítulo, se sugiere la importancia de que los directivos hoteleros fomenten la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo en el departamento de alimentos y bebidas para impulsar la innovación gastronómica y mejorar su desempeño. Esto requiere establecer alianzas estratégicas, promover la capacitación continua, incentivar la creatividad y adoptar tecnologías que faciliten la recopilación y uso de información relevante. También, se debe fomentar la participación de los empleados en ferias y actividades de investigación para el desarrollo de nuevas ideas y habilidades, mediante la creación de una cultura de aprendizaje dinámico que permita identificar tendencias, renovar continuamente la oferta gastronómica, mejorar la productividad y la satisfacción de clientes, logrando así generar ventajas competitivas y sostenibles que aseguren la fidelización de los huéspedes.

El capítulo 5, que lleva por título “La orientación emprendedora y la innovación gastronómica. El efecto sobre el resultado financiero y el valor percibido del cliente del hotel” analiza cómo la orientación emprendedora impulsa la innovación gastronómica a través de factores como: la proactividad, la disposición al riesgo, la creatividad, la competencia intensa, la autonomía del personal y la gestión estratégica. Los hallazgos muestran que la innovación gastronómica y la orientación emprendedora tienen un impacto positivo, tanto en los resultados financieros como en el valor percibido por el cliente en los hoteles. Por un lado, la orientación emprendedora en restauración mejora significativamente los resultados financieros al aprovechar recursos, tecnologías y oportunidades del mercado, reduciendo costes y aumentando ingresos, además de impulsar la personalización y la optimización de procesos, lo que fortalece la competitividad y el crecimiento sostenible. Por otro, la orientación emprendedora aumenta el valor al cliente al fomentar la innovación, asumir riesgos, ser proactivos y dar autonomía a los empleados, mejorando la reputación, el prestigio y el factor calidad-precio. La innovación gastronómica es clave para potenciar la rentabilidad, las ventas y la cuota de mercado, mientras que, en términos de valor al cliente, mejora la percepción de la oferta y refuerza la posición competitiva del establecimiento ante el mercado. Por último, también se muestra que la innovación gastronómica actúa como variable mediadora en la relación entre la orientación emprendedora y el resultado financiero, ya que esta última, por sí sola, no genera mejores resultados económicos. Esto sugiere que el impacto de la orientación emprendedora en los resultados financieros es sólo indirecto y depende de la presencia de innovación gastronómica. Asimismo, la orientación emprendedora influye de forma directa en el valor al cliente, como de manera indirecta a través de la innovación. Por tanto, se demuestra que la innovación gastronómica es necesaria para que la orientación emprendedora mejore el resultado financiero del hotel y también para la mejora del valor que percibe el cliente.

Desde una perspectiva práctica, se recomienda que los directivos fomenten una mentalidad proactiva y arriesgada, dando autonomía a los empleados y manteniendo el establecimiento a la vanguardia, lo que impactaría positivamente en las métricas financieras, la innovación gastronómica y el valor al cliente. Atendiendo a una perspectiva financiera, la innovación y la orientación emprendedora contribuyen a la generación de beneficios, la reducción de costes y el aprovechamiento de recursos. Además, las estrategias de comunicación continua con los clientes y la implementación de innovaciones mejoran la experiencia, optimiza la percepción de calidad y mejoran la reputación del hotel. Estas acciones consolidan el liderazgo del establecimiento y maximizan su rentabilidad.

Finalmente, hay que subrayar que esta tesis doctoral no sólo presenta un valor añadido novedoso con respecto a la literatura académica relativas al estudio de las variables que determinan innovación gastronómica hotelera y su impacto en el rendimiento, sino también lo hace a nivel práctico, ya que los modelos planteados no habían sido aplicados al sector hotelero y tampoco en el área de alimentación y bebidas. Por otra parte, es necesario tener en cuenta, que la recogida de datos utilizados para los análisis realizados en esta tesis se produjo antes del COVID-19, por lo que se muestra la situación del sector gastronómico hotelero en el período concretado en este trabajo. Por tanto, se recomienda un estudio longitudinal para el futuro, atendiendo a los resultados obtenidos en esta tesis, ya que surgen muchas cuestiones de investigación que deberán ser atendidas, dada la importancia que tiene el sector hotelero.