

**UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO**



TESIS DOCTORAL

**IMPACTO DE LA INNOVACIÓN EN EL RENDIMIENTO DE LAS
EMPRESAS TURÍSTICAS EN COLOMBIA**

Alexander Zúñiga Collazos

**Las Palmas de Gran Canaria, España
2015**

**UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
FACULTAD DE ECONOMIA, EMPRESA Y TURISMO**

**DOCTORADO EN PERSPECTIVAS CIENTIFICAS SOBRE TURISMO
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS TURISTICAS**



TESIS DOCTORAL

**IMPACTO DE LA INNOVACIÓN EN EL RENDIMIENTO DE LAS
EMPRESAS TURÍSTICAS EN COLOMBIA**

Tesis Doctoral presentada por: Alexander Zúñiga Collazos

**Dirigida por los Doctores
Rosa María Batista Canino, PhD
Santiago Melian González, PhD**

Director

Director

Doctorando

**Las Palmas de Gran Canaria, España
2015**

DEDICATORIA.

A Dios, por permitir lograr este objetivo.

A mi madre Amparo Edilma Collazos, mi querida esposa Marysol Castillo, por brindarme siempre su amor y apoyo incondicional.

Al regalo más grande que me ha dado Dios, mi hija María Camila.

A mis Hermanos, que siempre están a mi lado en los momentos difíciles.

Y a todos aquellos, que siempre creyeron en mí.

Alexander Zúñiga Collazos.

AGRADECIMIENTOS.

El autor ofrece sus agradecimientos a:

La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, por brindarme como gran institución, una formación integral, para desempeñarme como profesional competente al servicio de la comunidad.

A los doctores Rosa Batista y Santiago Melián, Directores de mi trabajo doctoral, por ser guías, amigos y asesores de este arduo trabajo, pero sobre todo por prestarme su ayuda en momentos complejos para el desarrollo de este trabajo.

A mi esposa, padres, amigos, hermanos y familiares, que con su apoyo incondicional y optimismo hicieron parte de esta gran etapa de mi vida.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE INNOVACIÓN EN TURISMO.....	15
1.1. INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD: SU IMPORTANCIA EN EL CONTEXTO DEL SECTOR TURÍSTICO	17
1.2. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE INNOVACIÓN.....	18
1.3. TIPOS DE INNOVACIÓN	20
1.4. INVESTIGACIÓN SOBRE INNOVACIÓN EN TURISMO EN LOS ÚLTIMOS CATORCE AÑOS (2000-2013).....	22
1.4.1. Criterios de búsqueda.....	23
1.4.2 Análisis y discusión de los resultados de la revisión de la investigación sobre innovación en turismo.....	25
1.4.3. Dimensiones de la innovación analizadas en las publicaciones.....	32
1.4.4. Fundamentación teórica de la investigación en innovación.....	34
1.4.5. Enfoques y metodologías de investigación aplicadas en las publicaciones analizadas.....	36
1.4.6. Principales conclusiones de la revisión de la investigación en innovación en turismo	37
1.5. VACIOS EN LA INVESTIGACIÓN SOBRE INNOVACIÓN EN TURISMO.....	38
1.6. MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS TURISTICAS.....	39
REFERENCIAS	41
CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE EL RENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO.....	49
2.1. EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL: CONCEPTO Y DIMENSIONES.....	51
2.2. ELEMENTOS QUE COMPONEN EL RENDIMIENTO	53
2.3. ESTUDIOS PREVIOS ACERCA DE LA RELACIÓN ENTRE LA INNOVACIÓN Y EL RENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS	55
2.4. ACERCAMIENTO A LA INVESTIGACIÓN EN INNOVACIÓN Y EL RENDIMIENTO EN EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO	57

2.4.1. Relación entre la innovación y el rendimiento de las empresas turísticas a través del modelo interno.....	59
2.4.2. Relación entre la innovación y el rendimiento de las empresas turísticas a través del modelo racional.....	61
2.4.3. Relación entre la innovación y el rendimiento de las empresas turísticas a través del modelo de las relaciones humanas.....	63
2.5. VARIABLES DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO ORGANIZATIVO.....	65
REFERENCIAS.....	67
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO EN COLOMBIA.....	77
3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO EMPÍRICO: DESARROLLO TURÍSTICO EN COLOMBIA.....	80
3.1. EL SECTOR TURÍSTICO EN COLOMBIA.....	81
3.2. METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE LAS PUBLICACIONES EN TURISMO SOBRE COLOMBIA.....	83
3.3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	84
3.3.1. Número de publicaciones por año (2007-2013).....	84
3.3.2. Afiliación universitaria.....	85
3.3.3. Estudios de destinos por regiones/ciudades en Colombia (2007-2013).....	85
3.3.4. Contenido de los estudios analizados (2007-2013).....	86
3.3.5. Análisis de los resultados acerca del desarrollo del sector turístico en Colombia (2007 – 2014).....	90
3.3.6. Competitividad Turística de Colombia.....	92
3.4. CONCLUSIONES.....	93
REFERENCIAS.....	95
CAPÍTULO IV. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	101
4.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	103
4.2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	104
4.2.1. Innovación y rendimiento organizativo.....	104
4.2.2. Innovación en producto y rendimiento organizativo.....	105
4.2.3. Innovación en procesos y rendimiento organizativo.....	107
4.2.4. Innovación y rendimiento organizativos.....	109

4.2.5. Innovación en marketing y rendimiento organizativo	111
4.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	115
4.4. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	117
4.4.1. Encuesta	117
4.4.2. Fuentes de información secundaria	118
4.5. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	119
4.5.1. Características y tamaño de la muestra	119
REFERENCIAS	122
CAPÍTULO V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	131
5.1. VALIDACIÓN DE LA ESCALA DE MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN COMO UN CONSTRUCTO MULTIDIMENSIONAL	141
5.1.1. Validez convergente de la escala de medición del constructo Innovación	136
5.1.2. Validación divergente (o discriminante) de la escala de medición del constructo Innovación	137
5.2. VALIDACIÓN DE LA ESCALA DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO ORGANIZATIVO COMO UN CONSTRUCTO MULTIDIMENSIONAL	141
5.2.1. Validez convergente de la escala de medición del constructo Rendimiento Organizativo	143
5.2.2. Validación divergente (o discriminante) de la escala de medición del constructo Rendimiento Organizativo	144
5.3. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	146
5.3.1. Validación de la hipótesis H_1 que relaciona la innovación y el rendimiento organizativo	147
5.3.2. Validación de las hipótesis $H_{1.1}$; $H_{1.2}$; $H_{1.3}$ que relacionan la innovación en producto con el rendimiento medido a través de los modelos interno, racional y relaciones humanas	147
5.3.3. Validación de las hipótesis $H_{2.1}$; $H_{2.2}$; $H_{2.3}$ que relacionan la innovación en procesos con el rendimiento medido a través de los modelos interno, racional y relaciones humanas	149
5.3.4. Validación de las hipótesis $H_{3.1}$; $H_{3.2}$; $H_{3.3}$ que relacionan la innovación organizativa con el rendimiento medido a través de los modelos interno, racional y relaciones humanas	150

5.3.5. Validación de las hipótesis H _{4.1} ; H _{4.2} ; H _{4.3} que relacionan la innovación en marketing con el rendimiento medido a través de los modelos interno, racional y relaciones humanas.....	151
REFERENCIAS	155
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES.....	161
6.1. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	163
6.1.1. Sobre la relación entre la innovación y el rendimiento organizativo.....	164
6.1.2. Sobre la relación entre la innovación en producto y el rendimiento organizativo medido a través de los modelos interno, racional y relaciones humanas.....	165
6.1.3. Sobre la relación entre la innovación en proceso y el rendimiento organizativo medido a través de los modelos interno, racional y relaciones humanas.....	166
6.1.4. Sobre la relación entre la innovación organizativa y el rendimiento organizativo medido a través de los modelos interno, racional y relaciones humanas.....	167
6.1.5. Sobre la relación entre la innovación en marketing y el rendimiento organizativo medido a través de los modelos interno, racional y relaciones humanas.....	168
6.2. IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS.....	169
6.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	170
REFERENCIAS	172

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Aproximaciones al concepto de innovación	18
Tabla 2. Tipos de revistas y porcentaje de publicación	27
Tabla 3. Afiliación universitaria de los investigadores, por país	31
Tabla 4. Porcentaje de las dimensiones utilizadas en las publicaciones utilizadas.....	33
Tabla 5. Enfoques teóricos y teorías utilizadas para la fundamentación de los estudios.....	35
Tabla 6. Metodología de investigación aplicada en las publicaciones analizadas	36
Tabla 7. Fuentes de información utilizadas en las publicaciones analizadas.....	37
Tabla 8. Revisión de la conceptualización teórica de rendimiento de las empresas.....	52
Tabla 9. Aportes teóricos y/o empíricos de la relación entre la innovación y el rendimiento de las empresas turísticas a través del modelo interno.....	59
Tabla 10. Aportes teóricos y/o empíricos de la relación entre la innovación y el rendimiento de las empresas turísticas a través del modelo racional	61
Tabla 11. Aportes teóricos y/o empíricos de la relación entre la innovación y el rendimiento de las empresas turísticas medido a través del modelo de relaciones humanas.....	64
Tabla 12. Contenido de la investigación en turismo en Colombia (2007-2013)	87
Tabla 13. Colombia: Ingresos por turismo internacional 2010-2014	91
Tabla 14. Colombia: Tasa de ocupación hotelera 2009-2014.....	91
Tabla 15. Colombia: Índice de competitividad turística	92
Tabla 16. Hipótesis planteadas y referencias	114
Tabla 17. Variables medibles de la encuesta	118
Tabla 18. Ficha técnica del estudio empírico.....	120
Tabla 19. Subsector al que pertenece la empresa.....	120
Tabla 20. Número de empleados.....	121
Tabla 21. Tiempo que la empresa lleva en el mercado	121
Tabla 22. Resultados obtenidos de la escala del constructo Innovación.....	134
Tabla 23. Datos para cálculo de AVE é IFC.....	135
Tabla 24. Resumen de resultados para determinar la fiabilidad de las escalas de medición del constructo Innovación	136
Tabla 25. Resultados del ajuste del modelo para la validación de la escala de medición del constructo Innovación	137
Tabla 26. Intervalos de confianza de las correlaciones entre las variables latentes del modelo de medida del constructo Innovación.....	139
Tabla 27. Resultados obtenidos para el análisis de varianza extraída promedio para la validez discriminante de la escala del constructo Innovación	140
Tabla 28. Test Secuencial de la χ^2	141
Tabla 29. Resultados obtenidos de la escala del constructo Rendimiento Organizativo ...	143

Tabla 30. Resumen de resultados para determinar la fiabilidad de las escalas de medición del constructo Rendimiento Organizativo.....	143
Tabla 31. Resultados del ajuste del modelo para la validación de la escala de medición del constructo Rendimiento Organizativo.....	144
Tabla 32. Intervalos de confianza de las correlaciones entre las variables latentes del modelo de medida del constructo Rendimiento Organizativo	145
Tabla 33. Resultados obtenidos para el análisis de la varianza extraída promedio para la validez discriminante del constructo Rendimiento Organizativo	145
Tabla 34. Test Secuencial de la Chi ² del Constructo Rendimiento Organizativo	146
Tabla 35. Resumen de los índices de los modelos que relacionan la innovación en producto con el rendimiento medido a través de tres modelos estudiados	148
Tabla 36. Resumen de los índices de los modelos que relacionan la innovación en procesos con el rendimiento medido a través de tres modelos estudiados	149
Tabla 37. Resumen de los índices de los modelos que relacionan la innovación organizativa con el rendimiento medido a través de tres modelos estudiados	150
Tabla 38. Resumen de los índices de los modelos que relacionan la innovación en marketing con el rendimiento medido a través de tres modelos estudiados	152
Tabla 39. Medias, desviaciones, correlaciones de las hipótesis planteadas.....	153

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Bloques de variables analizados en esta investigación en el conjunto de las publicaciones sobre innovación en turismo durante los años 2000 - 2013	24
Figura 2. Evolución de las publicaciones realizadas en innovación en turismo entre los años 2000-2013	26
Figura 3. Porcentaje de participación de revistas académicas con publicaciones en innovación en turismo entre los años 2000-2013.....	28
Figura 4. Clasificación de las revistas por cuartiles.....	29
Figura 5. Porcentaje de participación de las publicaciones por destino investigado y afiliación universitaria del investigador.....	30
Figura 6. Destinos estudiados vs. Número de artículos	32
Figura 7. Dimensiones de investigación en Innovación en Turismo	32
Figura 8. Número de publicaciones acerca del turismo en Colombia (2007-2013).....	84
Figura 9. Afiliación Universitaria (2007-2013)	85
Figura 10. Destinos turísticos estudiados por regiones/ciudades en Colombia	86
Figura 11. Publicaciones en revistas por cuartil.....	86
Figura 12. Visitantes internacionales a Colombia 2007-2014	90
Figura 13. Modelo SEM para la propuesta de investigación: “Análisis del impacto de la innovación en el rendimiento de las empresas turísticas colombianas”	116
Figura 14. Modelo de medición del constructo Innovación.....	133
Figura 15. Modelo de medición del constructo Rendimiento Organizativo	142
Figura 16. Modelo resuelto. Innovación y Rendimiento Organizativo.....	147
Figura 17. Modelo resuelto. Innovación en producto y rendimiento medido a través de los tres modelo estudiados	148
Figura 18. Modelo resuelto. Innovación en proceso y rendimiento medido a través de los tres modelo estudiados	150
Figura 19. Modelo resuelto. Innovación en proceso y rendimiento medido a través de los tres modelo estudiados	151
Figura 20. Modelo resuelto. Innovación en marketing y rendimiento medido a través de los tres modelo estudiados	152
Figura 21. Resumen total de las hipótesis planteadas	154
Figura 22. Relación entre la innovación y el rendimiento organizativo	165
Figura 23. Relación entre la innovación en producto y el rendimiento organizativo medido a través de los modelos interno racional y relaciones humanas.....	165
Figura 24. Relación entre la innovación en procesos y el rendimiento organizativo medido a través de los modelos interno racional y relaciones humanas.....	167
Figura 25. Relación entre la innovación organizativa y el rendimiento organizativo medido a través de los modelos interno racional y relaciones humanas.....	168

Figura 26. Relación entre la innovación en marketing y el rendimiento organizativo medido a través de los modelos interno racional y relaciones humanas..... 169

INTRODUCCIÓN

La innovación es un factor determinante de la competitividad integral de un país. En tal sentido, ésta se considera uno de los pilares clave del monitor de competitividad global del *Foro Económico Mundial* (WEF, 2014-2015), ocupando el duodécimo lugar entre las variables que se utilizan para determinar la competitividad de los diferentes países. De acuerdo con este organismo internacional, la importancia de la innovación radica en que, surgiendo ésta a partir de nuevo conocimiento tecnológico, genera una gama amplia de posibilidades en términos de productos y servicios. Además, el surgimiento de ésta a partir de nuevo conocimiento no tecnológico está estrechamente relacionado con los conocimientos, las habilidades y las condiciones de trabajo que se adoptan en las organizaciones, e influye en la competitividad de las empresas, afectando con ello a la competitividad del destino. En el mismo sentido, el *Foro Económico Mundial* plantea que las empresas en distintos sectores deben diseñar y desarrollar productos y procesos de vanguardia para mantener ventajas competitivas enfocadas en actividades que permitan obtener mayor valor añadido. Para ello, se requiere un ambiente propicio para la actividad innovadora de las empresas, la cual debe venir apoyada por las instituciones tanto públicas, como privadas. Esto requiere, entre otras medidas, inversión suficiente en Investigación y Desarrollo (I + D), especialmente por parte del sector privado, incrementar la presencia de instituciones de investigación científica de alta calidad, así como ampliar la colaboración en la investigación y el desarrollo entre las universidades y la industria (WEF, 2014-2015).

De acuerdo con Schumpeter (1934), la innovación contempla aspectos diferenciados en nuevos productos y procesos, nuevos mercados, nuevas posiciones de mercado, nuevas líneas de aprovisionamiento y distribución y nuevas estructuras de mercado. En este contexto, los niveles de innovación en los destinos y empresas del sector turístico son de gran interés y relevancia, al permitir mejorar productos, procesos, realizar cambios organizativos y estrategias de marketing, ayudando a generar ventajas competitivas en las empresas del sector y, con ello, contribuyendo a la mejora del destino (OCDE & Eurostat, 2005). Así, por ejemplo, aprovechando el gran potencial que internet ofrecía para el desarrollo de estrategias promocionales y de venta *online* innovadoras, distintas y singulares, algunas empresas turísticas utilizaron este tipo de innovaciones en marketing para la comercialización de destinos, productos y servicios a principios del año 2000, como un nuevo canal de comunicación y distribución frente a los medios tradicionales utilizados en aquel momento, permitiendo obtener ventajas competitivas y mejores resultados, y ayudando con ello a mejorar la competitividad de los destinos (Cruz, 2005).

El desarrollo turístico de diferentes países, especialmente en economías en vía de desarrollo, ha afectado positivamente sus economías y sociedades. Sin embargo, muchos afrontan aún problemas de productividad, crecimiento y niveles no deseados de competitividad. En consecuencia, la innovación y la competitividad de las empresas como motor del crecimiento

están destinadas a ser el medio para el logro de mejores resultados (Pechlaner *et al.*, 2006; Sancho, Gonzalo & Rico, 2004; Hall & Williams, 2008; Bieger, 2005; Flagestad, 2005; Hjalager, 2002; Keller, 2005). Así, el desarrollo de productos y servicios innovadores podría ayudar a incrementar la competitividad de las empresas y, por consiguiente, del destino. Por ello, el índice de competitividad de viajes y turismo medido por el *Foro Económico Mundial* desde el año 2007, es desarrollado a partir de la medición de catorce pilares que se encuentran inmersos en cuatro grandes ejes: ambiente adecuado para viajes y turismo, habilitación de condiciones y políticas adecuadas para el sector, infraestructura, y recursos naturales y culturales. Los pilares involucran directa o indirectamente la forma como se ofertan los productos o servicios turísticos por parte de las empresas del sector en el destino. Siendo la innovación una pieza clave de la productividad y competitividad de las mismas (*Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo, 2015*).

Ahora bien, el grado en que la innovación impacta en el resultado de las empresas es algo que aún está bajo investigación. Existen diversos estudios, especialmente realizados en empresas de producción de bienes, que demuestran que la innovación tiene una relación positiva con el rendimiento de las organizaciones (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Sin embargo, el número de estudios en empresas de servicios que tratan de contrastar esta relación, especialmente en empresas del sector turístico, es aún limitado (Hjalager, 2010). Particularmente Pechlaner, Fischer & Hammann (2006) resaltan la importancia de investigar el impacto de los tipos de innovación en las empresas en el destino turístico y conocer específicamente su efecto en el rendimiento de las mismas. No obstante, de acuerdo con Hjalager (2010), los limitados estudios realizados de este tópico en el sector muestran una gran brecha entre la academia y la práctica real. Esta autora plantea que es necesario estudiar las barreras a la innovación en el sector, y afirma que es papel de las instituciones académicas mejorar de manera significativa el conocimiento de este factor de competitividad empresarial. También se considera necesario el desarrollo de una teoría sobre innovación en el turismo, pero para lograr este propósito es imprescindible llevar a cabo más investigación sobre el tópico, en especial de tipo empírico (Hall & Williams, 2008). Además, los autores destacan que tópicos como la innovación en productos y servicios, son tema de interés en la ciencia y la práctica del turismo (Pechlaner *et al.*, 2006).

El creciente interés académico en la investigación sobre innovación en turismo radica en que este sector es uno de los que mayor impacto produce sobre las economías locales en muchos países (Pechlaner *et al.*, 2006). Por otra parte, hay que destacar su importante contribución en economías en desarrollo. En el caso específico de Colombia, donde el turismo ha ganado una importante relevancia, conocer el alcance de esta práctica empresarial es, además, necesario. Este país cuenta con una población de aproximadamente 47,1 millones de habitantes, según la proyección poblacional de 2013 (DANE, 2014), y recibió durante el mismo año aproximadamente 2,28 millones visitantes extranjeros (OMT, 2014), lo que supone una densidad turística (turistas extranjeros/habitantes) de 0,05%. No obstante, este

valor podría calificarse como muy bajo si se considera el extraordinario potencial que el turismo tiene en Colombia, atendiendo a sus atractivos naturales y culturales (Kokalj, 2007), aspectos destacados del país de acuerdo al *Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo (2015)*; ocupando el puesto 24 de 140 países evaluados. De manera similar, destaca el importante crecimiento que ha experimentado el turismo en Colombia en la pasada década ya que, según el *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2010)*, en el año 2000 visitaron este país un total de 557.280 de viajeros extranjeros, frente a los 2,15 millones que la *Organización Mundial de Turismo* reportó en el año 2010 (OMT, 2014). Esto supone haber multiplicado casi por cuatro el número de visitantes en una década. Asimismo, se han observado tasas elevadas en el crecimiento de la contribución del turismo al desarrollo económico y social del país, en términos de ingresos (6,402 millones de dólares en 2014, aproximadamente 1,7% del PIB) y creación de puestos de trabajo (457,600 puestos de trabajo en el sector en el año 2014).

Por consiguiente, de acuerdo a lo descrito, el crecimiento del sector turístico en términos de visitantes extranjeros a Colombia en los últimos años podría considerarse como muy significativo. Sin embargo, al compararlo con otros destinos; incluso regionales, posee un desarrollo relativamente bajo, lo cual podría explicarse por diferentes causas, a las que el gobierno y las empresas del sector deben dar respuesta. Mantener esta senda de crecimiento ganando competitividad en la escena internacional es, a todas luces, necesario para el país, si se tiene en cuenta la alta competencia entre los destinos. Un primer análisis, a partir de la información disponible sobre la competitividad turística de Colombia como destino turístico, sugiere que existen varios e importantes aspectos que tendrían que ser considerados, como el nivel de innovación que presentan actualmente las empresas turísticas en este país. De acuerdo con el *Foro Económico Mundial (WEF, 2014-2015)*, a través del *Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo (2015)*, el país ha presentado niveles de competitividad turística bajos. Por ejemplo, desmejoró su posición entre los años 2009 y 2013 al pasar del puesto 72 al 84, aunque presentó una recuperación al pasar al puesto 68 en 2015, lo que significa un nivel de competitividad turística poco estable y con recuperación lenta, viéndose reflejada una pérdida de competitividad de las empresas del sector en este país. En este sentido, Medina-Muñoz *et al.* (2011) describen cómo la innovación en las empresas del sector turístico podría afectar la competitividad turística de cada nación. Asimismo, estos autores describen cómo la investigación de la innovación en destinos turísticos podría afectar la competitividad de estos ya que el estudio de esta práctica asociado a procesos de retroalimentación entre la academia y las empresas, podría permitir el desarrollo de nuevas o mejoradas formas de innovación y, con ello, favorecer la competitividad empresarial.

Esta primera aproximación respecto al turismo internacional en Colombia, a través de los datos generados por organismos internacionales como el *Foro Económico Mundial* y la

Organización Mundial de Turismo, complementados por los generados internamente por organismos colombianos, permite concluir que Colombia es un destino emergente que cuenta con grandes posibilidades de desarrollo turístico que deberían ser aprovechadas en el marco de un modelo turístico basado en la competitividad internacional y la sostenibilidad ambiental. Sin embargo, la investigación y las publicaciones científicas acerca de este tópico en las empresas turísticas de este destino es aún muy limitada. En este contexto, se hace imprescindible planificar y consensuar el futuro desarrollo turístico de Colombia bajo la consideración de la competitividad y la sostenibilidad, donde la innovación en las empresas turísticas de este país juega un papel clave. Por ello, es necesaria la investigación de calidad en este tópico que permita obtener mayor articulación entre la academia, el sector privado y el gobierno. Así, uno de los propósitos de la tesis es aportar un granito de arena al logro de la competitividad de este destino frente a los mercados turísticos internacionales, generando a través de este sector crecientes beneficios a la economía y bienestar de sus ciudadanos.

Objetivos de la Investigación:

De esta forma, y como primera aproximación al conocimiento de los efectos de la innovación en la empresa turística y el destino, la tesis pretende conocer la relación entre la innovación y el rendimiento en el caso específico del sector turístico en Colombia. La escasa literatura sobre estos tópicos en el ámbito del sector turístico colombiano, y la necesidad de profundizar en la relación planteada, justifican el desarrollo de este estudio. De lo anterior se derivan los siguientes objetivos específicos:

- Objetivo 1: Medir la innovación en producto, procesos internos, innovaciones organizativas y de marketing de las empresas turísticas colombianas.
- Objetivo 2. Medir el rendimiento de las organizaciones turísticas colombianas a través de los modelos interno, racional y de las relaciones humanas.
- Objetivo 3. Analizar el impacto de las diferentes formas de la innovación en el rendimiento de las empresas turísticas colombianas.

Estructura de la Investigación:

Con el fin de cubrir los objetivos planteados, el presente trabajo se ha estructurado en seis capítulos, los cuales serán brevemente expuestos a continuación.

El capítulo I, **Revisión de la literatura acerca de la innovación en turismo**, describe la innovación en turismo mediante una aproximación a los conceptos de manera general y específica en relación con el sector turístico. Además, en este mismo capítulo se presenta el análisis de los artículos resultantes de una meta-búsqueda sobre la investigación de la innovación en turismo en los últimos 14 años (2000-2013). Se consideran algunos vacíos de la investigación en turismo y se encuentran variables observables que pueden ser utilizadas para medir la innovación en empresas del sector que nos ocupa. En este capítulo se demuestra que la investigación en este tópico es aún limitada y presenta vacíos que la investigación está en disposición de cubrir.

El capítulo II, **Revisión de la literatura acerca del rendimiento de las empresas del sector turístico**, lleva a cabo un acercamiento a la conceptualización y entendimiento de cómo medir el rendimiento de las empresas turísticas, concentrándose en tres modelos, con los cuales se puede medir el rendimiento empresarial de manera integral, a través de los modelos interno, racional y de relaciones humanas. Aunque se ha investigado mucho sobre rendimiento empresarial, siguen existiendo ciertos vacíos que requieren atención de la academia.

El capítulo III, **Análisis del sector turístico en Colombia**, plantea el contexto donde se realizó la investigación, describe el nivel de desarrollo del turismo a nivel de sector y de las empresas turísticas colombianas.

El capítulo IV, **Planteamiento de la investigación**, explica el modelo teórico a contrastar, las hipótesis propuestas, los objetivos de la investigación de manera más precisa, la metodología así como la descripción de la muestra analizada.

El capítulo V, **Análisis e interpretación de resultados**, presenta la discusión y análisis de los resultados, así como el contraste de las hipótesis planteadas en el estudio.

El capítulo VI **Conclusiones, implicaciones y recomendaciones**, describe las conclusiones obtenidas desde tres perspectivas: generales, de la revisión de literatura y de la propia investigación empírica llevada a cabo, así como las limitaciones de la investigación. También se sugieren algunas nuevas líneas de estudio para futuras investigaciones.

CAPÍTULO I. REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE INNOVACIÓN EN TURISMO

1.1. INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD: SU IMPORTANCIA EN EL CONTEXTO DEL SECTOR TURÍSTICO

De acuerdo con el grupo de expertos en gestión de destinos de la *Organización Mundial del Turismo* se puede considerar que:

“[...] un destino turístico local es el espacio físico en el cual un turista está al menos una noche. Incluye productos turísticos tales como servicios de apoyo y atracciones y recursos turísticos que pueden ser consumidos en un recorrido de ida y vuelta el mismo día. Tiene fronteras físicas y administrativas que definen su gestión, e imágenes y percepciones que definen su posicionamiento en el mercado. Los destinos locales incorporan varios agentes entre los cuales se incluye la sociedad local y pueden establecer redes que formen destinos mayores” (OMT, 2007: 1).

Así, cuando hablamos de competitividad de un destino, nos referimos a:

“[...] la capacidad del país para crear valor añadido y aumentar así la riqueza nacional mediante la gestión de activos y procesos, el atractivo y la proximidad, y por la integración de estas relaciones dentro de un modelo económico y social que tenga en cuenta el capital natural de un destino y su preservación para las generaciones futuras” (Ritchie & Crouch, 2003: 26).

Los destinos turísticos, específicamente en países en vía de desarrollo, se enfrentan a diferentes problemas de productividad y crecimiento, de ahí que sus niveles de competitividad no sean óptimos. En consecuencia, la innovación, como factor que propicia el crecimiento, está destinado, a ser la mejor apuesta (Pechlaner *et al.*, 2006; Sancho, Gonzalo & Rico, 2004; Hall & Williams, 2008; Bieger, 2005; Flagestad, 2005; Hjalager, 2002; Keller, 2005). Algunas investigaciones validan además, que el éxito empresarial depende del compromiso de las empresas con dicha práctica (Calantone *et al.*, 2002). Especialmente en escenarios turbulentos y muy competitivos, la innovación permite a las empresas responder con mayor rapidez a los cambios, y explotar mejor las oportunidades y productos que demanda el mercado (Brown & Eisenhardt, 1997; Lyon & Ferrier, 2002). La comercialización de innovaciones permite a las organizaciones aumentar “valor” a partir de las percepciones de los clientes sobre los nuevos productos y servicios, lo que afecta negativamente a la capacidad de respuesta de los competidores (Sandvik & Sandvik, 2003). En otras palabras, la innovación puede hacer más competitivas a las empresas. En el contexto del sector turístico, la innovación contribuye a la competitividad de las empresas, lo que a su vez puede redundar en una mayor competitividad del destino.

Así, el estudio realizado por [Fraj, Matute & Melero \(2015\)](#) en una muestra de 232 hoteles españoles, demostró empíricamente que la innovación afecta positivamente la competitividad de los hoteles. [Tajeddini \(2010\)](#) encontró que los hoteles innovadores logran menores costos y resultados de mayor calidad y, por consiguiente, obtienen una mejor competitividad. [Tajeddini & Trueman \(2012\)](#), por su parte, también confirmaron que la capacidad de innovación, en el sector hotelero, tuvo un impacto significativo y positivo en el rendimiento financiero y de marketing de los establecimientos analizados. Sin embargo, en la industria turística aún son limitadas las investigaciones que han explorado estas relaciones. Por tanto, es de gran interés poder ampliar la evidencia empírica al respecto.

1.2. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE INNOVACIÓN

El concepto de innovación utilizado en la literatura es variado, y las definiciones descritas dependen de los objetivos de las investigaciones. En la Tabla 1 se resumen algunos de los principales aportes teóricos al concepto de innovación, los cuales provienen de campos como *managemet* (30%), organización de empresas (30%), económico (20%) y turismo (10%). Sin embargo, se destacan dos definiciones por ser las más citadas. El concepto más común en las publicaciones académicas en el ámbito de la investigación en turismo es la conceptualizada por [Kanter \(1983: 20\)](#) [citada por [Hall & Williams \(2008: 5\)](#) y [Hjalager \(2010: 2\)](#)] la cual considera que:

“[...] la innovación se refiere al proceso de brindar ideas que se puedan utilizar para solucionar cualquier problema. [...] La innovación es la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios.”

La segunda, es el concepto definido en el *Manual de Oslo*, utilizado para el desarrollo de consultoría e investigación aplicada en innovación, que la define como:

“[...] la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE & Eurostat, 2005: 46).

Tabla 1. Aproximaciones al concepto de innovación

Definición Propuesta	Autores
<i>Distingue cinco tipos de innovación: 1) La creación de nuevos productos o servicios, 2) nuevos procesos de producción, 3) nuevos mercados, 4) nuevos proveedores, y 5) cambios en la organización o en los sistemas de administración</i>	Schumpeter (1934)

Definición Propuesta	Autores
<i>La innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado</i>	Freeman & Soete (1974)
<i>Una innovación es una idea práctica u objeto percibido como nuevo por una unidad individual o de otro tipo de adopción a un sistema</i>	Rogers (1983)
<i>La innovación se refiere al proceso de brindar ideas que se puedan utilizar para solucionar cualquier problema. Ideas para la reorganización y reducción de costes, poniendo nuevos sistemas presupuestarios, también son innovaciones: mejorar la comunicación o el desarrollo de productos en equipo. La innovación es la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios</i>	Kanter (1983: 20) [Citada por Hall & Williams (2008: 5) y Hjalager (2010: 2)]
<i>Es la adopción de una idea o nuevo comportamiento para la adaptación en la organización</i>	Damanpour & Evan (1984)
<i>La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotan el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (...) Es la acción de dotar a los recursos de una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un 'recurso'. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico</i>	Drucker (1985)
<i>En los negocios, la innovación es algo que es nuevo o significativamente mejorado, hecho por una empresa para crear valor añadido, ya sea directamente para la empresa o indirectamente para los clientes</i>	Business Council of Australia (1993)
<i>La innovación, a nivel de una empresa individual, podría definirse como la aplicación de las ideas que son nuevas para la empresa</i>	Gibbons <i>et al.</i> (1994)
<i>La innovación es la renovación y la ampliación de la gama de productos y servicios, y de los mercados asociados; la instauración de nuevos métodos de producción, suministro y distribución, comunicación; la introducción de cambios en la gestión, la organización del trabajo así como en las condiciones de trabajo y las calificaciones de los trabajadores</i>	COM (2003)
<i>La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores</i>	OCDE & Eurostat (2005)
<i>Innovación se refiere a un proceso que comienza con una idea novedosa y concluye con su introducción al mercado. Invención por sí misma no es una innovación</i>	Freeman & Engel (2007)

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, se puede apreciar que gran parte de las conceptualizaciones de innovación descritas, presentan algunos puntos en común. Así, la innovación es un proceso que empieza por la generación de una nueva idea, la cual, para poder ser innovación debe ser desarrollada para la empresa y, además, procurar la solución a algún problema y una significativa mejora en cualquiera de las áreas de la organización. Por consiguiente, se propone el siguiente concepto a modo de síntesis de todas las definiciones anteriores:

“La innovación es un proceso que empieza por una nueva idea, la cual, al ser desarrollada ayuda a resolver un problema y/o generar una significativa mejora en cualquier área de la organización, creando valor para ella misma y/o su cliente”

1.3. TIPOS DE INNOVACIÓN

Dada la importancia que el concepto adquiere al aplicarlo en las empresas, creemos importante, revisar los tipos de innovación reconocidos en la literatura.

Así, se pueden identificar varios a luz de la revisión de la literatura. Sin embargo, es [Schumpeter \(1934\)](#) el autor citado con mayor frecuencia en este intento de clasificación, quien define y clasifica cinco diferentes tipos de innovación: 1) la creación de nuevos productos o servicios, 2) nuevos procesos de producción, 3) nuevos mercados, 4) nuevos proveedores y 5) cambios en la organización o en los sistemas de administración.

De manera similar, [Gibbons et al. \(1994\)](#) distinguen que la innovación, a través de la generación de nuevas ideas, se puede materializar en diferentes tipos de: 1) productos; 2) procesos; 3) servicios; 4) organización del trabajo; 5) sistemas de gestión o; 6) sistemas de marketing.

Por su parte, [Hjalager \(1994\)](#) plantea cinco tipologías de innovación: 1) en producto, las cuales son entendidas como la introducción de nuevos productos o servicios; 2) en proceso, introducción de nuevos o significativamente mejorados procesos de la organización; 3) en gestión, implementación de nuevas formas de gerencia o dirección de la organización; 4) en logística, cambios o mejoras en la forma en que se realizan las operaciones logísticas de la organización e 5) institucionales, mejoras o cambios radicales, generalmente estructurales, de la organización.

Esta misma autora, en un trabajo específicamente orientado al sector turístico ([Hjalager, 2002](#)) distingue cuatro tipos de innovación específicas para el sector: 1) innovaciones regulares, son aquellas que se realizan en los procesos donde la organización presenta

interacción con el entorno que la rodea (e.g., cooperación de los hoteles con los turoperadores); 2) innovaciones de nicho, generalmente se presentan en procesos internos de la organización (e.g., mejoramiento de la calidad o formación del personal); 3) innovaciones arquitectónicas: se refieren al diseño e imagen física de la organización, sus edificios, oficinas, etc. (e.g., diseño del hotel) e 4) innovaciones revolucionarias, cambios radicales que generan nuevas formas de ver y realizar los procesos de la organización (e.g. nuevas tecnologías).

Por su parte, [Freeman & Engel \(2007\)](#) describen que el proceso de innovación se produce de dos maneras: a través del modelo corporativo y a través del modelo de emprendimiento, refiriéndose respectivamente a la innovación que se da en las empresas existentes que son más antiguas y generalmente más grandes, como las "corporaciones", y las empresas recientemente iniciadas por empresarios a través de procesos de fundación de nuevas organizaciones.

Por otro lado, [OCDE & Eurostat \(2005\)](#) en el denominado *Manual de Oslo* de la innovación, describen cuatro tipos de innovación, mediante los que las empresas pueden realizar numerosos cambios en sus métodos de trabajo, en el uso de los factores de producción y en sus tipos de productos para mejorar su productividad y/o rendimiento comercial. Estos los divide a su vez en:

- 1) Innovaciones en producto, las cuales implican cambios significativos en las características de los bienes o servicios, implican productos enteramente nuevos o mejoras de los productos existentes. Las innovaciones de producto pueden utilizar nuevos conocimientos o tecnologías, o basarse en nuevas utilidades o combinaciones de conocimientos o tecnologías ya existentes. El término producto cubre a la vez los bienes y los servicios. Las innovaciones de producto incluyen la introducción de nuevos bienes y servicios y las mejoras significativas de las características funcionales o de utilización de los bienes y servicios existentes. Los nuevos productos son bienes y servicios que difieren significativamente, desde el punto de vista de sus características o el uso al cual se destinan, de los productos preexistentes en la empresa.
- 2) Innovaciones en proceso, se refieren a cambios significativos en los métodos de producción y de distribución. Las innovaciones en proceso pueden tener por objeto disminuir los costes unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad, o producir o distribuir nuevos productos o los ya existentes pero sensiblemente mejorados. Los métodos de producción incluyen las técnicas, equipos y programas informáticos utilizados para producir bienes o servicios.
- 3) Innovaciones organizativas, son aquellas que tienen relación con la puesta en práctica de nuevos métodos de organización. Estos pueden ser cambios en las prácticas internas

de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores de la misma. Las innovaciones de organización pueden tener por objeto mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo (y, por consiguiente, aumentando la productividad), facilitando el acceso a bienes no comercializados (como el conocimiento externo no catalogado) o reduciendo los costes de los suministros. Lo que distingue una innovación de organización de otros cambios organizativos en el seno de una empresa, es la introducción de un nuevo método organizativo (en las prácticas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores) que no haya sido utilizado antes por la empresa y que resulte de decisiones estratégicas tomadas por la dirección.

- 4) Innovaciones en marketing, éstas se refieren a todas las prácticas o desarrollo de nuevos procesos de mercadeo, comercialización y venta de productos o servicios. Las innovaciones de marketing tratan de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados o de posicionar en el mercado de una nueva manera un producto de la empresa con el fin de aumentar las ventas. Lo que distingue la innovación en marketing de los otros cambios en los instrumentos de comercialización de una empresa es la introducción de un método de comercialización que esta empresa no utilizaba antes. Esta introducción debe inscribirse en un concepto o una estrategia de marketing que representa una ruptura fundamental con relación a los métodos de comercialización ya practicados por la empresa. El nuevo método de comercialización puede haber sido puesto a punto por la empresa innovadora o adoptado de otra empresa u organización. La introducción de nuevos métodos de comercialización puede referirse tanto a productos nuevos como a los ya existentes.

1.4. INVESTIGACIÓN SOBRE INNOVACIÓN EN TURISMO EN LOS ÚLTIMOS CATORCE AÑOS (2000-2013)

Con el objeto de analizar el avance y naturaleza de la investigación en innovación, específicamente en el sector turístico, y desarrollar un estudio del estado de la cuestión, se realizó una revisión de la literatura de los 14 años (2000-2013) inmediatamente anteriores al desarrollo de este trabajo empírico. Así, hemos podido comprobar que se han publicado artículos que revisan la literatura en temas de investigación en turismo sobre este tópico. En el caso de trabajo de [Baaijens et al. \(2000\)](#), a partir de una revisión de literatura en innovación en turismo enfocada en los estudios de caso, los autores realizaron un análisis de cómo la innovación de las empresas turísticas afectaban el ingreso turístico en varias zonas de la isla griega de Lesbos. Por otro lado, el estudio realizado por [Crouch \(1995\)](#) integra los hallazgos empíricos de 80 estudios sobre la relación entre la innovación en turismo y la demanda turística internacional. El estudio analiza en los resultados de las publicaciones, el efecto de

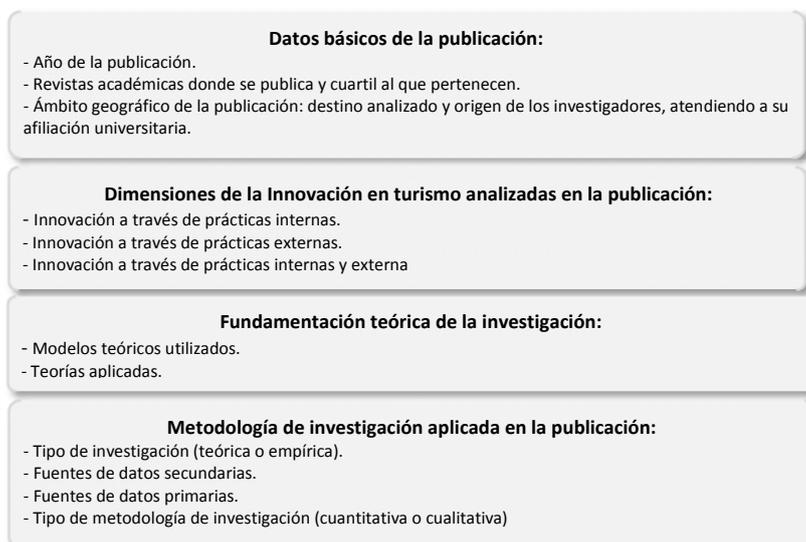
las variables: “país de origen” y “país de destino”, y los describe como determinantes de la demanda turística internacional asociada al nivel de innovación en destino. Llamamos especial atención a dos revisiones de literatura publicadas. El trabajo realizado por [Bowen, Rostami & Steel \(2010\)](#), donde se analiza 158 relaciones entre la innovación y el rendimiento de las empresas, representados en 55 estudios publicados. Aunque, este trabajo tiene en cuenta todo tipo de empresas, los autores concluyen que se evidencia la relación positiva entre la innovación y el rendimiento en las empresas estudiadas. Asimismo, es destacable el trabajo realizado por [Hjalager \(2010\)](#), donde se describe una revisión de los temas que se han investigado en las dos últimas décadas relacionados con la innovación en turismo. Entre los hallazgos más destacados en esta revisión la autora describe una serie de vacíos en la investigación de la innovación en turismo como escasa investigación en este tópico y la limitada evidencia empírica del efecto de la innovación de las empresas turísticas en otras variables como el rendimiento organizativo o la competitividad del destino.

1.4.1. Criterios de búsqueda

En nuestro caso, con el fin de realizar la búsqueda de las investigaciones que se han llevado a cabo sobre innovación en el sector turístico, se acudió a la base de datos electrónica *Scopus*, considerada la mayor base de datos de resúmenes y citas de literatura científica revisada de manera anónima y disponible en webs de calidad, la cual contiene cerca de 18.000 títulos de 5.000 editoriales de todo el mundo. Siguiendo los criterios de búsqueda del meta-análisis publicado por [Bowen et al. \(2010\)](#), y con el objetivo de optimizar la búsqueda de los artículos publicados en revistas científicas en el campo turístico y sobre el tópico innovación, se establecieron cuatro criterios básicos: 1) los términos clave utilizadas en la búsqueda fueron “Innovation” y “Tourism”, debiendo encontrarse en el título, el resumen o las palabras clave de la publicación; 2) el año de la publicación debía encontrarse entre 2000 y 2013, ambos inclusive, acotando así el análisis a los artículos más recientemente publicados, considerando que esta estrategia nos permita acercarnos a los enfoques más recientes en el campo; 3) la investigación debía referirse a la innovación estudiada únicamente en el sector turístico de manera directa, aquellos estudios donde se mencionaba el sector por impactos o relaciones indirectas, y no como base fundamental del estudio, fueron descartados; 4) se tuvieron en cuenta únicamente los artículos publicados en inglés y en español, debido a la dificultad de poder entender el correcto sentido de publicaciones realizadas en otros idiomas.

El diseño por bloques con agrupación de variables se planteó basado en la estructura de análisis desarrollado por [Leonidou et al. \(2002\)](#) en el cual se lleva a cabo una meta-análisis en los tópicos estrategias de marketing y rendimiento exportador. Como se puede observar en la Figura 1, los grupos de variables analizadas son parte de cuatro bloques, a saber:

Figura 1. Bloques de variables analizados en esta investigación en el conjunto de las publicaciones sobre innovación en turismo durante los años 2000 - 2013



Fuente: Elaboración propia

1) datos básicos de la publicación, compuesto por las variables año de publicación de cada artículo, revistas académicas donde se publica el artículo analizado y cuartil al que pertenece dicha revista, cuyo principal objetivo es analizar la calidad de las publicaciones, y el ámbito geográfico de la publicación. Esta última variable analiza el destino estudiado y el origen de los autores atendiendo a la afiliación universitaria, de esta forma se identifican los lugares donde se presenta mayor interés al tema; 2) dimensiones de la innovación en turismo analizadas en la publicación, considerando innovación a través de prácticas internas aquella que puede presentarse en el interior de la organización, innovación a través de prácticas externas aquella que se desarrollan en interacción con el medioambiente externo a las organizaciones, e innovación a través de prácticas internas y externas aquella que se desarrolla bajo una combinación de los dos tipos de prácticas anteriores; 3) fundamentación teórica de la investigación, que tiene en cuenta el enfoque teórico utilizado para el desarrollo de las publicaciones y se desarrolló a través de dos variables modelos teóricos y teorías utilizadas; 4) metodología de la investigación aplicada en la investigación, este bloque describe las diferentes metodologías utilizadas en las publicaciones, concretándose en tipo de investigación, donde principalmente se determina si la investigación desarrollada fue de corte empírico o teórico; fuentes de datos primarias y secundarias y, finalmente, se determinó si la metodología utilizada en cada publicación fue de corte cualitativo, cuantitativo o una mezcla de los dos métodos. En esta última variable se identificaron cuáles fueron los principales métodos utilizados en investigación cualitativa y las técnicas estadísticas en investigación cuantitativa.

1.4.2 Análisis y discusión de los resultados de la revisión de la investigación sobre innovación en turismo

La meta-búsqueda desarrollada mostró inicialmente 350 artículos publicados en el periodo bajo estudio, de los cuales fueron descartados 153 artículos por no tener relación con el tópico de interés o referirse al sector de manera indirecta, 19 artículos al momento de selección por identificarse como repetidos, 3 fueron eliminados debido a que no fue posible acceder a las publicaciones y 17 porque el idioma en el que se encontraban era diferente a inglés o español, lo que dificultaba su comprensión y análisis. Por consiguiente, el número de artículos analizados finalmente fue 158. Los títulos, autores, año y revista científica de publicación pueden observarse en el Anexo 1 de este trabajo.

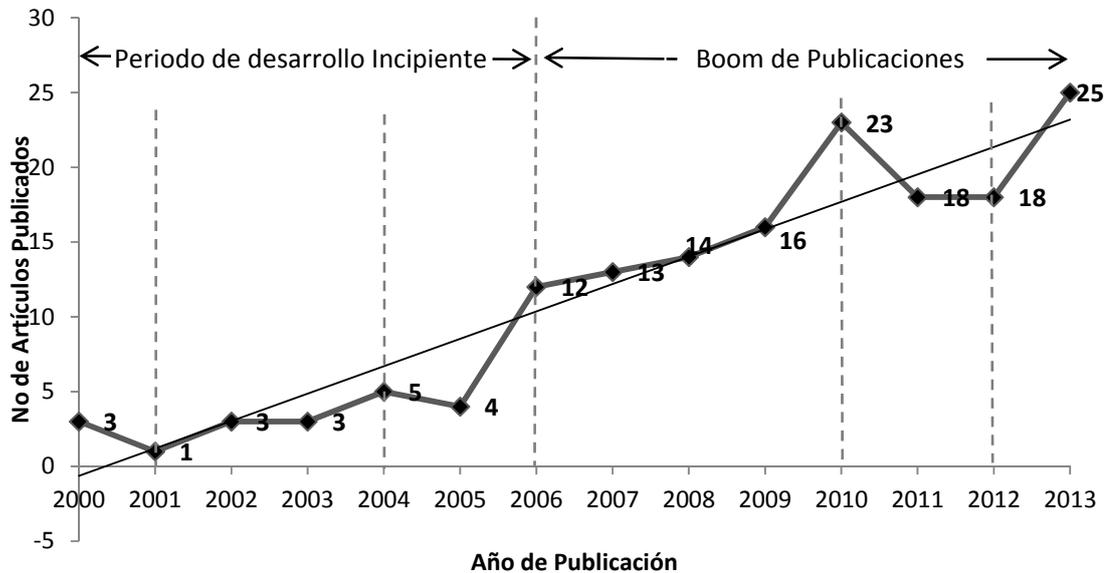
- **Datos básicos de las publicaciones**

El análisis de los datos básicos (año de publicación y revista académica) que recoge las investigaciones publicadas, se presenta con el total de los 158 artículos analizados.

Así, se observa que en el período objeto de estudio (2000 a 2013) sugiere la existencia de una tendencia creciente en el número de publicaciones en revistas académicas que hacen referencia al tópico que nos ocupa. Además, como se puede observar en la Figura 2 se presentan dos etapas: una primera ubicada entre los años 2000-2006 que hemos denominado “período incipiente de desarrollo”, debido a que el número de publicaciones crece de manera tímida y el volumen de publicaciones es bajo. Por otro lado, la segunda etapa está ubicada entre los años 2006-2013, la cual, debido a que se observa un incremento constante en el número de publicaciones por año sobre la materia, se ha denominado “Boom de Publicaciones”.

Sin embargo, es importante resaltar que el incremento en el número de publicaciones fue significativamente mayor en dos periodos de tiempo, entre los años 2005-2010 (el cual representa un 43% del total de los artículos analizados) y entre 2012-2013 (que representa un 27,2% del total de artículos analizados). Esto significa que la mayor producción se concentró en estos periodos de análisis, acumulando un 70,2% del total de artículos analizados. Por otro lado, los años de mayor producción fueron 2010 y 2013, los cuales conjuntamente corresponden al 30,4% del total de artículos analizados. Le siguen los años 2011 y 2012 con el 22,8% de artículos publicados. Finalmente, se pudo observar que comparando el volumen de publicaciones entre los años 2000, con el 1,9% de publicaciones, donde comienza este análisis, y el año 2013 con el 15,8%, año de mayor número de publicaciones, el incremento es muy significativo, multiplicándose por 8 el volumen de publicaciones encontradas al comienzo de la fase incipiente.

Figura 2. Evolución de las publicaciones en innovación en turismo entre los años 2000-2013



Fuente: Elaboración propia

- **Revistas académicas donde se publica y cuartil al que pertenecen**

Otra de las variables analizadas por este investigador se refiere al perfil de las revistas académicas que presentaron publicaciones sobre el tópico de interés. Se observó que los 158 artículos analizados fueron publicados en 85 revistas académicas, de las cuales se identificó que más de la mitad de éstas (el 58%) eran revistas no especializadas en el área del turismo. No obstante, se pudo determinar que la mayoría de los artículos (el 65%) fueron publicados en revistas especializadas en este sector. Esta dinámica sugiere que este tópico de investigación presenta un gran interés para las revistas enfocadas en turismo. Asimismo, se pudo determinar que algunos de los tópicos específicos de mayor interés en las publicaciones son: análisis de los tipos de innovación en empresas del sector turístico, gestión de la innovación en empresas del sector, principalmente en hoteles y agencias de viaje, así como revisión teórica de la innovación en turismo. En la Tabla 2 se puede observar en detalle los tipos de revistas, así como el número y porcentaje de las publicaciones analizadas.

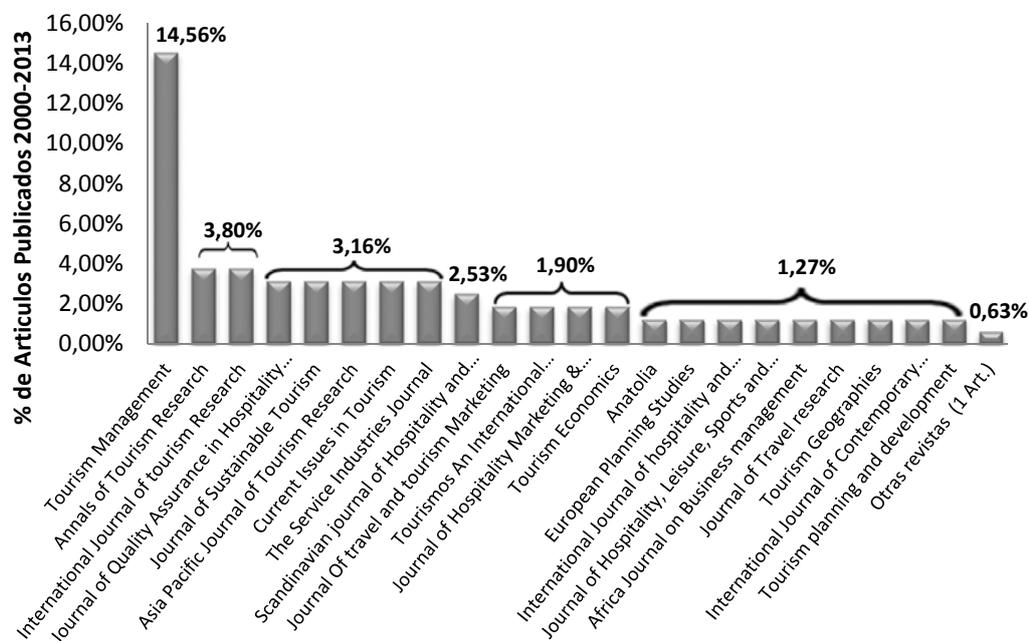
Tabla 2. Tipos de revistas y porcentaje de publicación

Tipo de revista	Número de revistas	Porcentaje de revistas	Número de artículos	Porcentaje de artículos
No especializadas	49	58%	55	35%
Especializadas en turismo	36	42%	103	65%
Total	85	100%	158	100%

Fuente: Elaboración propia

La Figura 3, por su parte, muestra la participación de los artículos en términos porcentuales de cada revista analizada en el estudio. Se puede observar que la revista que destaca es *Tourism Management* con el 14,6% de las publicaciones. El segundo lugar lo ocupan dos revistas con casi la cuarta parte de las publicaciones, si se compara con *Tourism Management*, con el 3,8% son *Annals of Tourism Research* e *International Journal of Tourism Research*. El tercer lugar lo comparten cinco revistas con igual número de publicaciones (3,2% respectivamente): *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, *Journal of Sustainable Tourism*, *Asia Pacific Journal*, *Tourism Research* y *Current Issues in Tourism*. Continúa en la posición cuatro *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* con cuatro y tres artículos publicados, respectivamente. Ocupando la quinta posición se encuentran: *Journal of Travel and Tourism Marketing*, *Tourism: An International Multidisciplinary Journal of Tourism: Journal of Hospitality Marketing & Management* y *Tourism Economics*. *Anatolia: An international Journal of Tourism and Hospitality Research*, *European Planning Studies*, *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education*, *Africa Journal on Business Management*, *Journal of Travel Research*, *Tourism Geographies*, *International Journal of Contemporary Hospitality* y *Tourism Planning and Development* ocupan la sexta posición. Finalmente, 64 revistas publicaron sólo un artículo, representando un porcentaje acumulado del 40,5% del total de las publicaciones analizadas en el periodo de estudio.

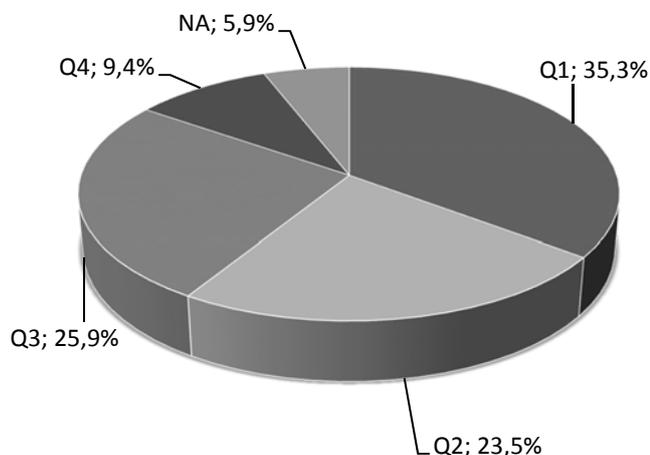
Figura 3. Porcentaje de participación de revistas académicas con publicaciones en innovación en turismo entre los años 2000-2013



Fuente: Elaboración propia

Además, en esta revisión se pudieron identificar los cuartiles a los que pertenecen las revistas donde se han publicado los artículos analizados. La mayor parte de los artículos fueron publicados en revistas pertenecientes al cuartil 1 concretamente el 35,3%, seguido por revistas ubicadas en el cuartil 3, representando un 25,9%, en tercer lugar, muy de cerca se encuentran las publicaciones realizadas en revistas de cuartil 2, equivalente al 23,5%. Finalmente, en cuarto lugar las revistas del cuartil 4 acumulan el 9,4%. Algunos artículos fueron publicados en cinco revistas que equivalen al 5,9% del total, las cuales no pertenecían a ningún cuartil, aunque son revistas con indexaciones internacionales y se encuentran en *Scopus*. Estos resultados se pueden observar en la Figura 4, y ponen de manifiesto el interés que suscita el tópico en revistas de alto nivel.

Figura 4. Clasificación de las revistas por cuartiles

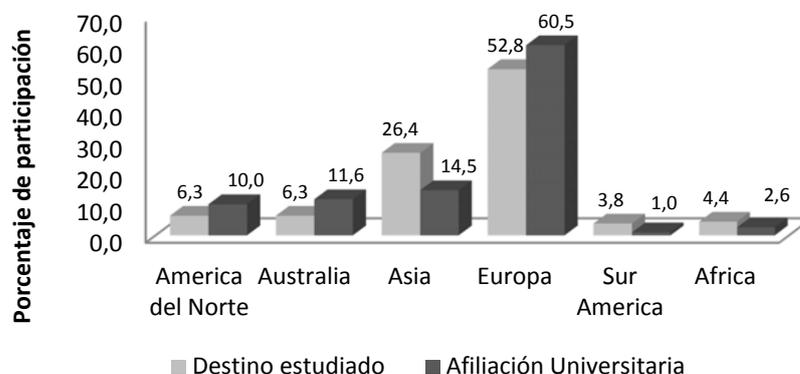


Fuente: Elaboración propia

- **Ámbito geográfico de la publicación**

Esta variable indica la participación de las publicaciones en términos del lugar de afiliación universitaria de los autores, en este caso por continentes, así como del destino analizado en sus estudios. La Figura 5 ilustra los resultados, donde se observa una mayor participación del continente europeo, tanto en la afiliación universitaria, con un 60,5% de autores de un total de 311, como en destinos europeos, con un 52,8% (159 destinos estudiados). En segundo lugar se encuentra Asia, con 45 afiliados a universidades de este continente, equivalente a 14,5%, y con una significativa participación como destino de estudio con 26,4%. Australia ocupa el tercer lugar en participación de investigadores, con 1,6%; en la misma posición se encuentra como destino de interés estudiado con 6,3%. América del Norte. Además esta región ocupa el cuarto lugar en número de investigadores por afiliación universitaria con el 10%. Finalmente, en cuarta y quinta posición se encuentran África y Sur América como los destinos menos estudiados, con 4,4% y 3,8% respectivamente y, con menor número de investigadores, según su afiliación universitaria, con 2,6% y 1%, respectivamente.

Figura 5. Porcentaje de participación de las publicaciones por destino investigado y afiliación universitaria del investigador



Fuente: Elaboración propia

De manera detallada, la Tabla 3 indica los resultados de la afiliación universitaria de los investigadores por país. El país que más destaca, no solo en el continente al que pertenece si no en el estudio en general, es España, con 13,4% del total de los investigadores. El segundo lugar lo ocupa Reino Unido con 12,1%, seguido por Australia con 10,7%. En cuarto y quinto lugar, con poca diferencia en el número de investigadores entre estos países, se encuentran Dinamarca (7,3%) y Estados Unidos de América (6,0%), respectivamente. Seguidamente, de manera consecutiva se encuentran Taiwán (5,7%), Alemania (3,4%), Grecia (3,4%) y Canadá (3,0%), entre otros.

Por otra parte, la Figura 6 muestra los 15 destinos (países y regiones) más estudiados de los 165 destinos identificados. Destaca nuevamente el liderazgo de España, esta vez como el destino más estudiado (13,3%). Le siguen Dinamarca (6,7%), Australia (6,1%) y Unión Europea (4,8%). Luego se encuentra un grupo de siete destinos estudiados de Reino Unido, USA y Taiwán. Continúan seis destinos estudiados en Noruega, Italia y Grecia. Finalmente, con cuatro destinos estudiados se encuentran Grecia, Alemania, Finlandia, Irán y Brasil. Dentro de los destinos menos estudiados (con un solo análisis), y acorde a los resultados estimados por continente, son los países de África, como Gambia, Sur África y Kenia, así como los países de Sur América como Ecuador, aunque a este grupo se suman países como Tailandia e India.

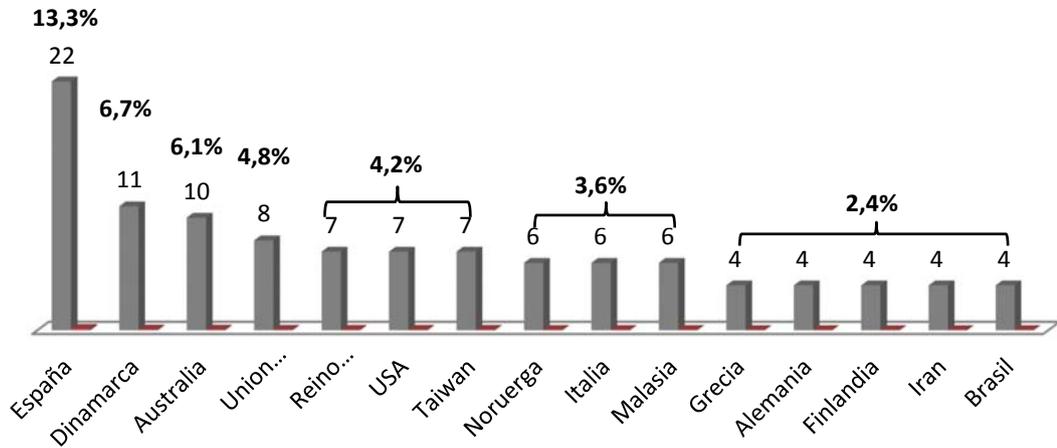
Tabla 3. Afiliación universitaria de los investigadores, por país

País de Afiliación Universitaria	Número de investigadores	Porcentaje de participación	País de afiliación universitaria	Número de investigadores	Porcentaje de participación
1.España	40	13,42%	21.Barbados	4	1,34%
2.Reino Unido	36	12,08%	22.Estonia	4	1,34%
3.Australia	32	10,70%	23.Irán	4	1,34%
4.Dinamarca	22	7,38%	24.Brasil	3	1,01%
5.USA	18	6,04%	25.Portugal	3	1,01%
6.Taiwán	17	5,70%	26.china	3	1,01%
7.Alemania	10	3,36%	27.Lituania	2	0,67%
8.Grecia	10	3,36%	28.Nueva Zelanda	2	0,67%
9.Canadá	9	3,02%	29.Singapur	2	0,67%
10.Francia	8	2,68%	30.Japón	2	0,67%
11.Finlandia	7	2,35%	31.Malasia	2	0,67%
12.Noruega	7	2,35%	32.Suiza	2	0,67%
13.Austria	7	2,35%	33.Irlanda	1	0,34%
14.Italia	6	2,01%	34.Rumanía	1	0,34%
15.Sur África	5	1,68%	35.Kenia	1	0,34%
16.Corea	5	1,68%	36.Tailandia	1	0,34%
17.Portugal	5	1,68%	37.Suecia	1	0,34%
18.Hong Kong	5	1,68%	38.India	1	0,34%
19.Paises Bajos	4	1,34%	39.Ucrania	1	0,34%
20.Emiratos Árabes	4	1,34%	40.Albania	1	0,34%
TOTAL			40 Paises	298	100%

Fuente: Elaboración propia

La importante participación de España en las publicaciones analizadas podría estar relacionada con dos factores: por un lado, la preponderante presencia del sector turístico en el PIB de este país, lo que genera un alto interés de la investigación en el sector. Por otro lado, el nivel de empleo generado por este sector en esta nación, indicador que cobra especial relevancia en momentos en que el país se encuentra trabajando para superar problemas de orden financiero complejos desde el año 2008.

Figura 6. Destinos estudiados vs. Número de artículos

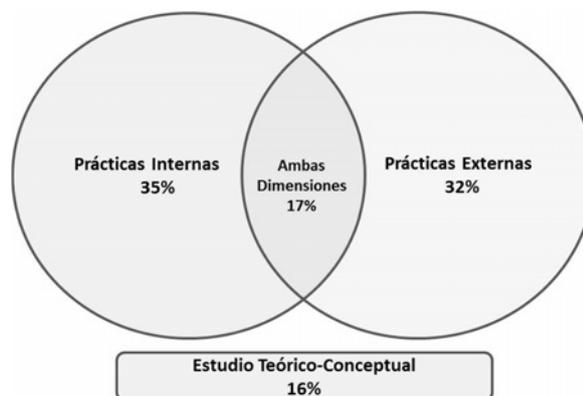


Fuente: Elaboración propia

1.4.3. Dimensiones de la innovación analizadas en las publicaciones

Como muestra la Figura 7 el estudio de la innovación se puede distribuir en torno a dos grandes dimensiones: a través de prácticas internas, es decir, aquellas que se desarrollan en el interior de la organización; o a través de prácticas externas, aquellas que se desarrollan en interacción con el entorno externo de las organizaciones, o bien, bajo una combinación de las dos tipos de prácticas (Antonioli & Della Torre, 2015). Sin embargo, es importante destacar que en esta revisión también se encontraron investigaciones de tipo teórico – conceptual de difícil clasificación en estas categorías.

Figura 7. Dimensiones de investigación en Innovación en Turismo



Fuente: Elaboración propia

- **Investigación sobre innovación en turismo a través de prácticas internas**

En relación al desarrollo de investigaciones en este grupo, se pudo observar que presentaron el mayor porcentaje de participación de artículos: 35% de los 158 artículos analizados. Algunas de las prácticas internas más comúnmente analizadas en los artículos fueron: innovación en procesos internos de las empresas turísticas, principalmente en hoteles y agencias de viaje, innovación en producto turístico e innovación en sistemas de gestión de las empresas del sector. Además, se determinó que el volumen de estas últimas investigaciones es algo inferior a la mitad del total analizado (véase Tabla 4). Es importante observar que este valor porcentual puede verse influenciado positivamente debido a que algunos investigadores desearon profundizar más e identificar, además de innovación a través de prácticas internas, el impacto de ambas dimensiones, como veremos más adelante.

Tabla 4. Porcentaje de las dimensiones utilizadas en las publicaciones utilizadas

Dimensión(es) utilizada(s) en la investigación	Artículos	Porcentaje
Prácticas internas (P.I.)	55	35%
Prácticas externas (P.E.)	50	32%
Prácticas internas y externas	27	17%
Investigación teórica	26	16%

Fuente: Elaboración propia

- **Investigación sobre innovación en turismo a través de prácticas externas**

Las investigaciones que se centraron únicamente en esta dimensión equivalen al 32%, lo que sugiere un similar grado de interés a las prácticas analizadas anteriormente, por parte de los investigadores en tratar de entender la innovación a partir de este tipo de prácticas. Algunas de las prácticas analizadas en las investigaciones fueron: el impacto de la innovación en las empresas a partir de las percepciones de turistas que utilizaban algún tipo de servicio ofertado por los hoteles, agencias de viaje u otras empresas en el destino, así como el desarrollo de innovación basada en la percepción y/o los efectos desde el punto de vista de los proveedores de las empresas turísticas.

- **Investigaciones sobre innovación en turismo a través de prácticas internas y externas**

Se observó que algunos de los estudios analizados (17%) utilizaron ambas dimensiones al enfocar sus investigaciones desde una combinación de prácticas internas y externas. Entre los estudios que combinaron estos dos tipos de prácticas se encuentran aquellos que analizaron tanto la innovación realizada en procesos internos de la organización, como los que analizan el impacto del entorno externo de la empresa, en especial la percepción de los turistas y el análisis de las innovaciones desarrolladas por empresas competidoras.

Finalmente, se observa que el 16% de los estudios no se centraron en ninguna de las dos dimensiones descritas, dominando un corte teórico-conceptual. El análisis de este tipo de artículos se basó principalmente en revisiones de tipo bibliométrico y meta-análisis del concepto de innovación en turismo. Es el caso, por ejemplo de los trabajos de Hjalager (2010) o Baaijens *et al.* (2000), entre otros.

1.4.4. Fundamentación teórica de la investigación en innovación

La identificación de las teorías y/o enfoques teóricos utilizados en las publicaciones analizadas puede observarse de forma resumida en la Tabla 5, en la misma destaca que son cuatro las teorías más utilizadas para fundamentar las publicaciones sobre innovación en turismo: 1) la fundamentación teórica planteada por Hjalager (1994, 1997, 2002) en términos de conceptualización de la innovación en servicios y en turismo específicamente, así como las tipologías en innovación en turismo (Hjalager, 2002, 2010), fueron la base teórica argumental citada con mayor frecuencia en los estudios analizados (15,2% del total de los artículos analizados); 2) la *Teoría de Difusión de la Innovación* de Rogers (1983) ocupa el segundo lugar en frecuencia de citación para argumentar teóricamente los estudios (9,5%). Esta teoría se centra en la argumentación de la innovación tecnológica en los campos de sistemas de gestión de la información en las empresas, siendo el diseño e implementación de bases de datos, o nuevos *software* en el área de los recursos humanos las aplicaciones en las que se utiliza la teoría. El autor define la innovación como una idea práctica u objeto que es percibido como nuevo por unidades individuales, o como un tipo de implementación en un sistema interno de la organización, por ejemplo, la implementación de un nuevo equipo o *software* para el mejoramiento de los procesos de producción o comercialización; 3) *la Tipología de la Innovación* de Schumpeter (1934, 1939) utilizando en el 8,2% de los trabajos analizados. Este autor es un clásico y fuente importante de inspiración para muchos trabajos por ser uno de los primeros autores que define la innovación en productos y servicios, y describir teóricamente la primera tipología de innovación en el sector de servicios. Incluso es citado por Hjalager (1997, 2002), quien añade nuevas tipologías específicas para la

innovación en turismo; 4) la *Teoría de la Difusión de las TIC* planteada por Buhalis (2000), donde se destaca las tecnologías de la información como fuente de ventaja competitiva, mejorando los procesos internos de las organizaciones hoteleras, se presentó en la revisión de la literatura en un 5,7% de los casos. Por otro lado, y ya de manera minoritaria, fue citado por el 4,4% de las publicaciones la *Conceptualización y Tipología de la Innovación* de Hall & Williams (2008), así como el fundamento teórico basado en *el modelo de las cinco fuerzas competitivas y gestión estratégica* de Porter (1990).

Finalmente, se encontraron una serie de fundamentos teóricos con menor frecuencia de citación. Entre ellos están *el modelo de aceptación de tecnología-TAM* de Davis (1989) o los modelos de negocio de *e-comercio* (Afuah & Tucci, 2003). En general, se puede concluir la importante dispersión de enfoques teóricos utilizados por los investigadores para el análisis del tópico que nos ocupa.

Tabla 5. Enfoques teóricos y teorías utilizadas para la fundamentación de los estudios

Enfoque teórico/modelo/teoría utilizada en la fundamentación del estudio	artículos	porcentaje
Teorías planteadas por Hjalager así: conceptualización de la innovación en servicios y en turismo (Hjalager, 1994, 1997, 2002) tipologías en innovación en turismo (Hjalager, 2002, 2010).	24	15,2%
Teoría de Difusión de la Innovación de Rogers (1983, 1995, 2003)	15	9,5%
Tipología de la Innovación de Schumpeter (1934, 1939)	13	8,2%
Teoría de la difusión de las TIC (Buhalis, 2000)	9	5,7%
Conceptualización y Tipología de la Innovación de Hall and Williams (2008)	7	4,4%
Teoría de las cinco fuerzas competitivas y gestión estratégica (Porter, 1990)	7	4,4%
Modelos: Modelo de aceptación de tecnología-TAM de Davis (1989); Modelos de negocio de e-comercio (Afuah y Tucci, 2003).	2	1,3%
Procesos de innovación (Beager, 2005); Teoría de redes; Teoría de Acción (Fishbein & Ajzen, 1975); Teoría de las organizaciones y transferencia de conocimiento (Argote & Ingram, 2000), Teoría de cluster (Porter, 1998); Teoría Organizacional (Borgatti & Foster, 2003); Rendimiento innovador del servicio del empleado-ESIB (Scott & Bruce, 1994); Redes de innovación (Larson & Getz, 2003; Anderson & Larson, 2007); Transferencia de Conocimiento (Chi & Holsapple's, 2005); Teoría de TICs de Abella (Abella, 2004); Sistemas de innovación (Carson & Jacobsen, 2005; Hall & Williams, 2008); Teorías de B2B, B2C (Kyriakou, 1996); Modelos: Red concentrada en la Amistad (Litwin, 1997); Red Tipo Cometa (Krackhardt, 1994; Skvovertz & Willer, 1995); Red Tipo Nube (Salman & Saives, 2005; Whalley et al, 1998); Modelo de innovación en servicios (den Hertog, 2000); Modelo de calidad de servicio (Ho & Lee, 2006), Otros.	81	51,3% (0,63% C/U)

Fuente: Elaboración propia

1.4.5. Enfoques y metodologías de investigación aplicadas en las publicaciones analizadas

Para analizar las metodologías aplicadas en las 158 publicaciones analizadas se estudiaron el tipo de metodología (cuantitativa vs cualitativa), la fuente de información (primaria, secundaria) utilizada y el análisis estadístico desarrollado en cada caso. En la Tabla 6 se destaca que la mayor parte de los estudios de corte empírico son de naturaleza cualitativa con un 35,4%. Muy cerca se encuentra el conjunto de estudios de naturaleza cuantitativa con un 32,3%. Por otra parte, los estudios que combinaron los métodos cualitativo y cuantitativo para su desarrollo corresponden al 15,8% y los estudios sólo de naturaleza teórica, como ya hemos explicado, fueron el 16,5%. Correspondiendo al 83,54% los trabajos de naturaleza empírica.

Tabla 6. Metodología de investigación aplicada en las publicaciones analizadas

Metodología utilizada	artículos	porcentaje
Estudio Cualitativo	56	35,44%
Estudio Cuantitativo	51	32,28%
Estudio Cuantitativo y Cualitativo	25	15,82%
Estudio Teórico	26	16,46%
Total artículos	158	100%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las fuentes de información utilizadas en el desarrollo de los artículos empíricos, La Tabla 7 muestra que el 73,5% utilizaron principalmente la fuente primaria para la recolección de datos, mientras que el 26,5% basaron su estudio en fuentes secundarias, como documentos de las empresas objeto de estudio, páginas web y, en algunos casos, bases de datos sobre turismo de los gobiernos de los países a los que pertenecían las organizaciones o destinos sobre los que versaba la investigación. En estos resultados sobresalen la entrevista y la encuesta como las técnicas de acceso a fuentes primarias de información. El 30% de los estudios utilizaron las entrevistas y el 25% las encuestas. Por otra parte, este estudio identificó que 17% utilizaron una combinación de técnicas para la recolección de información, complementando la encuesta con entrevistas en profundidad a expertos. Finalmente, la menor frecuencia de uso para las investigaciones se presentó con las técnicas de grupo focal, presente en dos estudios, y la observación directa en un artículo.

Tabla 7. Fuentes de información utilizadas en las publicaciones analizadas

Tipo de fuente de información	artículos	porcentaje
Fuente Primaria: Entrevistas	39	30%
Fuente Primaria: Encuestas	33	25%
Fuente Primaria: Encuestas y Entrevistas	22	17%
Fuente Primaria: Grupo Focal (Focus Group)	2	2%
Fuente Primaria: Observación	1	1%
Fuente Secundaria	35	27%
Total artículos empíricos	132	100%

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en cuanto al tipo de técnica estadística empleada en el tratamiento y análisis de los datos en los artículos estudiados es destacable que el 38,9% se basaron en estadística diferente a la descriptiva, como: análisis de correlación, pruebas Chi cuadrado, análisis de regresión y ecuaciones estructurales; Le siguen artículos que incluyeron en su tratamiento estadístico únicamente estadística descriptiva con una participación de 40,3%. Por último, el 20,8% aplicaron estadística descriptiva combinada con otro tipo de análisis más sofisticados.

1.4.6. Principales conclusiones de la revisión de la investigación en innovación en turismo

El objetivo de la revisión realizada es, además de facilitar el diseño de futuras investigaciones sobre este tópico ayudar a la presente investigación a recabar información útil para definir mejor la variable independiente de este estudio. Se seleccionaron y analizaron 158 artículos identificados previamente a través de la base de datos *Scopus*, y fueron analizados a través de doce variables sobre cuatro bloques: datos básicos, dimensiones de la investigación en innovación en turismo, fundamentación teórica y metodología usada en cada una de las publicaciones.

De manera general, a través del análisis de los artículos analizados sobre el tema que nos ocupa en el periodo 2000-2013, se observa que existe una tendencia creciente en términos de número de publicaciones por año, la cual creció significativamente entre los años 2006-2011 y 2012-2013. Por otra parte, se observa que la revista académica con mayor proporción de publicaciones en este tema fue *Tourism Management*, y el segundo lugar lo ocupan revistas como *Annals of Tourism Research* e *International Journal of Tourism Research*. Además, en esta revisión se pudo determinar que los investigadores se interesan en publicar sus resultados principalmente en revistas científicas con alto reconocimiento científico, ya que se observó que los artículos analizados fueron publicados mayoritariamente en revistas del primer cuartil.

En cuanto a la afiliación universitaria de los investigadores y destino estudiado, prevalece el liderazgo del continente europeo. En lo referido al objeto de investigación de los artículos estudiados, se observó que la innovación en turismo es estudiada a través de las prácticas internas y externas de manera similar. Con respecto a la fundamentación teórica destaca que son cuatro las perspectivas o enfoques utilizados con mayor frecuencia en la investigación sobre innovación en turismo: las fundamentaciones teóricas planteadas por Hjalager (1994, 1997, 2002, 2010), seguido por la teoría de Difusión de la Innovación de Rogers (1983, 1995, 2003), la conceptualización y tipologías de la innovación planteadas por Schumpeter (1934, 1939) y la teoría de la difusión de las TIC de Buhalis (2000).

En términos de metodología empleada en los estudios analizados, se pudo concluir que se presenta un uso similar de métodos cualitativo y cuantitativo, y que en menor proporción se encuentran las publicaciones que utilizaron una mezcla de los dos métodos, o de tipo teórico-conceptual. También se logró identificar que los instrumentos de recolección de información de mayor frecuencia de uso son la entrevista y la encuesta.

1.5. VACIOS EN LA INVESTIGACIÓN SOBRE INNOVACIÓN EN TURISMO

A pesar de las múltiples razones que justifican la importancia de la investigación y desarrollo, la evidencia hallada en el tema específico de innovación en turismo es limitada (Hjalager, 2010; Hall & Williams, 2008). Es decir es un tema aún incipiente en la literatura. La poca atención que se ha prestado a la investigación en innovación podría ser explicada, en parte, por la falta de información sobre las actividades de innovación en muchas partes de la industria turística, particularmente información proveniente de empresas turísticas de pequeño y mediano tamaño que operan en mercados fragmentados (Peters & Weiermair, 2002).

Por otro lado, la investigación de la innovación en turismo ha sido enfocada principalmente desde la perspectiva de los empresarios del sector turístico, tanto públicos como privados, pero poco desde otras perspectivas, en especial, se requiere incrementar los estudios desde la perspectiva del cliente. La importancia de la investigación desde la perspectiva del cliente (turista) radica en que la consideración de este genera una acumulación de conocimiento, produciendo sustanciales contribuciones a la empresa turística a través de la articulación de sus ideas, deseos y necesidades (Bieger & Gräf, 2004; Stamboulis & Skayannis, 2003).

Otros vacíos identificados en esta revisión concuerdan con algunas lagunas identificadas por Hjalager (2010) en la investigación de la innovación en turismo, como la necesidad de replicar metodologías previas, combinar métodos, además de proponer nuevas metodologías de investigación. La investigación debe incrementar los estudios interdisciplinarios e incluir

ciencias como la antropología, e implementar estudios sociales y *cross*-culturales, en especial, se debe incrementar el análisis de la innovación en empresas que ofertan servicios para los turistas en destinos con diferentes contextos. Asimismo, se evidencia que la investigación de la innovación relacionada con el rendimiento de las empresas turísticas, es aún incipiente, y existe poca evidencia empírica al respecto. En este sentido, es necesario incrementar la investigación y profundizar en la relación entre innovación y rendimiento de las empresas turísticas. En tal sentido, es necesario profundizar la relación entre la innovación y el rendimiento de las empresas turísticas en diferentes contextos y/o destinos, ya que el comportamiento podría variar. Parece útil pues profundizar en la investigación de esta relación en empresas ubicadas en destinos en desarrollo, como el colombiano, dada la importancia que la competitividad de las empresas turísticas tiene para la competitividad del destino.

1.6. MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS TURÍSTICAS

Hjalager (2015) identificó 100 diferentes tipos de innovación en empresas del sector turístico y las describió a través de una recopilación histórica, identificando la primera innovación en 1914 con la aparición del pasaporte de entrada, hasta la aparición de los Avatar en esta industria en 2012. Sin embargo, apenas se ha tratado de sistematizar el cómo medir el concepto. En este último apartado se describe cómo se ha medido el constructo Innovación en algunos estudios sobre este tópico. En la literatura existe evidencia empírica que permite observar el uso de una serie de variables para la medición del constructo innovación en empresas tanto de producción de bienes como de servicios, si bien apenas se ha trabajado en turismo. Hjalager (2009) describe como se puede medir la innovación en empresas del sector turístico a través del planteamiento de Shumpeter (1934) es decir, a través de innovaciones en: productos, procesos, administrativas y de mercado. Por otro lado Kah *et al.* (2010), Baglieri & Consoli (2009), Korres (2007) midieron la innovación en empresas del sector turístico basándose en el modelo de difusión de la innovación de Rogers (2003), donde la innovación es definida como una idea práctica u objeto que es percibido como nuevo por unidades individuales en la organización, o como un tipo de implementación a un sistema interno de la organización, por ejemplo, la implementación de un nuevo software para el mejoramiento de los procesos de producción.

Con mucha frecuencia se ha medido el tópico de interés en empresas de este sector basándose en la conceptualización y tipología descrita acerca de la innovación en el *Manual de Oslo* (véase, por ejemplo, Krizaj *et al.*, 2014; Hjalager, 2010a; Petrou & Daskalopoulou, 2009; Garau & Orfila-Sintes, 2007). De acuerdo con este Manual (OCDE & Eurostat, 2005), la innovación se puede identificar a través de cuatro dimensiones: innovaciones en producto,

proceso, organizativas y de marketing. Específicamente los estudios empíricos realizados por Gálvez (2011) y Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011), presentan las siguientes variables para poder medir cada uno de los tipos de innovación propuesto por el citado Manual:

- Innovación en producto. Puede ser medida a partir de la determinación en la empresa de cambios o mejoras en:
 - 1) Productos/servicios existentes
 - 2) Comercialización de nuevos productos/servicios
 - 3) Investigación y desarrollo para crear nuevos productos

- Innovación en procesos. Puede ser medida a partir de la determinación en la empresa de cambios o mejoras en:
 - 1) Procesos de producción/servicios
 - 2) Adquisición de nuevos bienes de equipos
 - 3) Coordinación de las áreas de la empresa para mejorar

- Innovaciones organizativas. Puede ser medida a partir de la determinación en la empresa de cambios o mejoras en:
 1. Dirección y gestión
 2. Compras y aprovisionamientos
 3. Comercialización/ventas de productos o servicios

- Innovaciones en marketing. Puede ser medida a partir de la determinación en la empresa de cambios o mejoras en:
 - 1) Estrategias de marketing que mejoren la satisfacción del cliente
 - 2) Estrategias de marketing enfocadas en la necesidad de los clientes
 - 3) Estrategias de marketing orientadas a mejorar la imagen de los productos y servicios de la empresa.

REFERENCIAS

- Antonioli, D. & Della Torre, E. (2015): "Innovation adoption and training activities in SMEs". *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 1-27.
- Baaijens, S. & Nijkamp, P. (2000): "Meta-Analytic Methods for Comparative and Exploratory Policy Research: An Application to the Assessment of Regional Tourist Multipliers". *Journal of Policy Modeling*, 22(7), 82-858.
- Baglieri, D. & Consoli, R. (2009): "Collaborative innovation in tourism: managing virtual communities." *The TQM Journal*, 21(4), 353-364.
- Bieger, T. & Gräf, H. (2004): "*Das Konzept Attraktionspunkte-Ein Innovationskonzept für standortgebundene Dienstleistungen*". In Bruhn, M. & Stauss, B. [Eds.] *Dienstleistungsinnovationen, Forum Dienstleistungsmanagement*, Gabler, Wiesbaden, 497-529.
- Bieger, T. (2005): "On the Nature of the Innovative Organization in Tourism: Structure, Process and Results". *Workshop on Innovation and Product Development in Tourism*, Innsbruck (January 25).
- Bowen, F.; Rostami, M. & Steel, P. (2010): "Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation". *Journal of Business Research*, 63, 1179-1185.
- Brida, J. G.; Pereyra, J. S.; Risso, W. A.; Such-Devesa, M. J. & Zapata-Aguirre, S. (2009): "The tourism-led growth hypothesis: Empirical evidence from Colombia". *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 4(2), 13-27.
- Brown, S. & Eisenhardt, K. (1997): "The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations". *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Bromley, R.D.F. (2000): "Planning for tourism and urban conservation: Evidence from Cartagena, Colombia". *International Development Planning Review*, 22(1), 23-43.
- Business Council of Australia, (1993). "*Managing the Innovating Enterprise*". Melbourne, BCA.

Buhalis, D. (2000): "Marketing the competitive destination of the future". *Tourism Management*, 21(1), 97–116.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002): "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance". *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.

Castillo-Palacio, M.; Zúñiga-Collazos, A. & Chim-Miki, A. (2011): "Análisis de la Investigación Científica Internacional Sobre Turismo y la Competitividad del Sector Turístico en Argentina, Brasil, Chile y Colombia". Paper Publicado en Memorias. *Encuentro Internacional de Investigadores en Administración*. Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia.

COM, (2003): "*Comisión de las Comunidades Europeas*". Política de innovación: actualizar el enfoque de la unión en el contexto de la estrategia de Lisboa. [Bruselas, 11.3.2003].

Cook, Th.D.; Cooper, H.; Cordray, D.S.; Hartmann, H.; Hedges, L.V.; Light, R.J.; Louis Th.A. & Mosteller, F. (1992): "*Meta-Analysis for Explanation*". New York: Sage.

Crouch, G. I. (1995): "A meta-analysis of tourism demand". *Annals of Tourism Research*, 22(1), 103-118.

Cruz, G. (2005). "*Promoción de destinos turísticos en la web: Estrategias e indicadores para destinos turísticos brasileños*". Tesis de Doctorado Turismo y Sustentabilidad de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria – España.

Cunin, E. & Rinaudo, C. (2008): "Consuming the city in passing Guided visits and the marketing of difference in Cartagena de Indias, Colombia". *Tourist Studies*, 8, 267-286.

Damanpour, F. & Evan, W. M. (1984): "Organizational innovation and performance: the problem of" organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, 7, 392-409.

Drucker, P. F. (2002). "The discipline of innovation 1985". *Harvard Business Review*, 80(8), 95-100.

Flagestad, A. (2005): "Destination as an innovation system for non-winter tourism: Development of a model". *Workshop on Innovation and Product Development in Tourism*, Innsbruck (January 25).

- Fraj, E., Matute, J. & Melero, I. (2015): “Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success”. *Tourism Management*, 46, 30-42.
- Freeman, J. & Engel, J.S. (2007): “Models of innovation: start-ups and mature corporations”. *California Management Review*, 50(1), 94-119.
- Freeman, C. & Soete, L. (1997): *The economics of industrial innovation*. Psychology Press.
- Gálvez, E. J., (2011). “*Tesis Doctoral: Cultura, Innovación, Intraemprendimiento y Rendimiento en las Mipyme de Colombia*” Universidad Politécnica de Cartagena.
- Garau Vadell, J. B., & Orfila-Sintes, F. (2007): “Internet innovation for external relations in the Balearic hotel industry”. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(1), 70-80.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1994): “*The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*”. Sage Ed.
- Grossman, G. & Helpman, E. (1991): “*Innovation and Growth in the Global Economy*”. Cambridge: MIT Press. HM Treasury 1991.
- Hall, C. M. & Williams, (2008): “*A. M. Tourism and innovation*”. London: Routledge.
- Hjalager, A. M. (2015): “100 innovations that transformed tourism”. *Journal of Travel Research*, 54(1), 3-21.
- Hjalager, A. (2010): “A review of innovation research in tourism”. *Tourism Management*, 31, 1–12.
- Hjalager, A. M. (2010a): “Regional innovation systems: The case of angling tourism”. *Tourism Geographies*, 12(2), 192-216.
- Hjalager, A. M. (2009): “Cultural tourism innovation systems—the Roskilde festival”. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9(2-3), 266-287.
- Hjalager, A. (2002): “Repairing innovative defectiveness in tourism”. *Tourism Management*, 23(5), 465-474.

- Hjalager, A. (1997): "Innovation patterns in sustainable tourism". *Tourism Management*, 18(1), 35–41.
- Hjalager, A. (1994): "Dynamic innovation in the tourism industry". *Progress in Tourism Recreation and Hospitality Management*, 6, 197-224.
- IMF, (2014): "*Boletín del FMI. Perspectivas de la Economía Mundial*". Disponible on-line en: <http://www.imf.org/external/Spanish/pubs/ft/survey/so/2014/NEW100714AS.htm>
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011): "Innovation, organizational learning, and performance". *Journal of Business Research*, 64, 408-417.
- Kah, J. A., Lee, C. K. & Chung, N. (2010): "Evaluating travel website motivational communication using a structural equation modelling approach". *International Journal of Tourism Research*, 12(6), 787-802.
- Kanter, R. M. (1983): "*The change masters*". New York: Simon & Schuster.
- Keller, P. (2005): "Towards an innovation oriented tourism policy: A new agenda?". *Workshop on Innovation and Product Development in Tourism*, Innsbruck (January 25).
- Kokalj, Ž. (2007): "Turbulent political circumstances bear on Colombians in a perpetual circle of violence". *Geografski Obzornik*, 54(2), 12-16.
- Korres, G. M. (2007): "The role of innovation activities in tourism and regional growth in Europe." *Tourismos: an International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 3(1), 135-152
- Krizaj, D., Brodnik, A. & Bukovec, B. (2014): "A tool for measurement of innovation newness and adoption in tourism firms". *International Journal of Tourism Research*, 16(2), 113-125.
- Lyon, D. W. & Ferrier, W. J. (2002): "Enhancing performance with product-market innovation: the influence of the top management team". *Journal of Managerial Issues*, 14(4), 452-469.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. & Samiee, S. (2002): "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis". *Journal of Business research*, 55(1), 51-67.

Medina-Muñoz, D.; Zuñiga-Collazos, A. & Castillo-Palacio, M. (2011): “Tourism and innovation in China and Spain: an academic and professional overview”. Paper published in Memories. *The Second International Conference on Tourism between China and Spain*. University of Balearic Islands, Palma de Mallorca, Spain.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, (2010): “*Informe del Turismo en Colombia*”. Actualizado a noviembre de 2010.

Miles, I. (2003): “Services innovation. Coming of age in the knowledge-based economy”. *Innovation management in the knowledge economy*, In D. Dankbaar London: Imperial College Press (Ed.), 59–81.

OCDE & Eurostat, (2005): “*Oslo Manual, Guidelines for collecting and interpreting innovation data*”. Paris: OCDE, 46-47.

Pechlaner, H.; Fischer, E. & Hammann, E.M. (2006): “Leadership and Innovation Processes- Development of Products and Services Based on Core Competencies”. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3), 31-57.

Peters, M. & Weiermair, K. (2002): “Innovationen und Innovationsverhalten in Tourismus“. *Schweizer Jahrbuch für Tourismus* St. Gallen, 157-178.

Petrou, A. & Daskalopoulou, I. (2009): “Innovation and small firms’ growth prospects: relational proximity and knowledge dynamics in a low-tech industry”. *European Planning Studies*, 17(11), 1591-1604.

Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo, (2015): *Foro Económico Mundial*. “Travel & Tourism Competitiveness Report, 2015.” 1 de Junio de 2015. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf

Rogers, E. (2003): “*Diffusion of Innovations*”. (5th Ed.). Free Press: New York.

Rojas-Pinilla, H. (2009): “Entre lo ideal y lo real; ¿los cambios en los enfoques propuestos de turismo rural sostenible desde la Organización de las Naciones Unidas contribuirían al desarrollo rural territorial?”. *Cuadernos de Desarrollo Rural de la Pontificia Universidad Javeriana*, Volumen 6, Número 62, Enero-Junio, 2009, 145-171.

Ritchie, J.R.B. & Crouch, G.I. (2003): “*The competitive destination: A sustainable tourism perspective*.” Oxon, Ed. CABI Publishing.

Sancho, A.; Cabrer, B.; Gonzalo, M.; & Rico, P. (2004): "Innovation & profitability in the hotel industry: Specialization & concentration effects". Conference paper, *ENTER-conference*, Cairo.

Schumpeter, J. A. (1939): "*Business cycles a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*". New York, London.

Schumpeter, J. A. (1934): "*The Theory of Economic Development*". New York, Oxford University Press.

Sandvik, I., & Sandvik, K. (2003): "The impact of market orientation on product innovativeness and business performance". *International Journal of Research in Marketing*, 20(4), 355-376.

Stambouis, Y. & Skayannis, P. (2003): "Innovative strategies and technology for experience-based tourism". *Tourism Management* 24(1), 35-43.

Tajeddini, K. (2010): "Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: evidence from the hotel industry in Switzerland". *Tourism Management*, 31, 221-231.

Tajeddini, K. & Trueman, M. (2012): "Managing Swiss hospitality: how cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry". *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1119-1123.

OMT, (2014): "El turismo internacional da muestras de continua fortaleza", *Naciones Unidas Organización Mundial del Turismo*, (Nota de prensa, Oct 2014). 15 de Octubre de 2014. Disponible en: <http://media.unwto.org/es/press-release/2014-10-31/el-turismo-internacional-da-muestras-de-continua-fortaleza>

OMT, (2014): "*United Nations World Organization Tourism*". Available on: <http://www2.unwto.org/>

OMT, (2011), "*United Nations World Organization Tourism, World Tourism Barometer*". (Advanced release January 2011), 1-27

OMT, (2007). "*A Practical Guide to Tourism Destination Management*". 6 de Junio de 2015. Disponible en: www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284412433

WEF, (2014-2015). “*The Global Competitiveness Report.*” 15 de Mayo de 2015. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Zúñiga-Collazos, A., Castillo-Palacio M. & Chim-Miki, A. (2012): “Análisis de la Producción de Investigación Científica Internacional Sobre Turismo en Colombia y Brasil y el Desarrollo Turístico Actual de los Países”. *Turismo em Analise*, 23(2), 240-264

CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE EL RENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO

2.1. EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL: CONCEPTO Y DIMENSIONES

Mejorar el rendimiento de las empresas ha sido uno de los principales temas de interés para la gestión organizativa (Neely, 1999). En la práctica es la constante preocupación de los empresarios y gerentes lo que ha inducido, entre otros factores, a los académicos a interesarse por este tópico. Asimismo, el rendimiento ha sido tradicionalmente analizado por los gerentes quienes han puesto especial énfasis en los indicadores financieros de la empresa. No obstante, desde hace tiempo ha aumentado el número de académicos y profesionales que han expresado sus inquietudes respecto a las medidas cuantitativas de rendimiento tradicionales, las cuales tienden a centrarse únicamente en indicadores financieros convencionales (Buckmaster, 2000; Wright, 1998; Fitzgerald & Moon, 1996; Kaplan & Norton, 1992). Existe un cuerpo de literatura centrado en conocer los factores que ayudan a incrementar el rendimiento de las empresas más allá de los indicadores de naturaleza financiera. La confianza en los indicadores para determinar el rendimiento de las empresas basados en la contabilidad se ha considerado como insuficiente (Fitzgerald & Moon, 1996; Ittner & Larcker, 1998; Kaplan & Norton, 1992). En este sentido, Quinn & Rohrbaugh (1983) fueron algunos de los investigadores pioneros en la academia en definir un concepto integral para poder entender de mejor manera el rendimiento de las empresas, encontrándose entre los autores más citados en las publicaciones científicas junto a Kaplan & Norton (1992). Ellos defienden la idea de que “[...] *el rendimiento de las empresas incluye diferentes dimensiones, que corresponden a cuatro modelos básicos de la eficacia de la organización. A saber: el modelo de relaciones humanas, el modelo de procesos internos, el modelo de sistema abierto y el modelo racional*” (Quinn & Rohrbaugh, 1983: 369-370). Cada uno de estos modelos será explicado de manera detallada más adelante.

No obstante, existen conceptualizaciones teóricas y aportaciones empíricas interesantes que presentan debates en torno al tema. Algunas de las principales definiciones de rendimiento organizativo halladas en la literatura, tratando de entender de mejor manera el comportamiento de las empresas, se puede observar de manera resumida en la Tabla 8.

En conclusión, como se puede observar la conceptualización del rendimiento, entendido de manera integral, va más allá de los indicadores netamente financieros, y el entendimiento de éste de una forma que integre los factores económicos y no económicos contribuiría a un mejor enfoque de las empresas en su logro.

A efectos de la presente investigación entendemos por rendimiento organizativo como el nivel integral de logro de la empresa, el cual tiene en cuenta los factores económicos y no económicos para su consecución.

Tabla 8. Revisión de la conceptualización teórica de rendimiento de las empresas

Conceptualización teórica	Autor(es)
El rendimiento es la prueba en el tiempo de cualquier estrategia.	Schendel y Hofer (1979)
El rendimiento de las empresas incluye diferentes dimensiones, que corresponden a cuatro modelos básicos de la eficacia de la organización, A saber: el modelo de relaciones humanas, el modelo de procesos internos, el modelo de sistema abierto y el modelo racional.	Quinn & Rohrbaugh (1983)
Una conceptualización más amplia del rendimiento empresarial debe hacer énfasis en indicadores de desempeño operativo (es decir, no financiero), además de los indicadores de desempeño financiero. Sería lógico tratar medidas tales como la cuota de mercado, la introducción de nuevos productos, la calidad del producto, la eficacia del marketing, el valor añadido en la manufactura, y otras medidas de eficiencia tecnológica dentro del dominio del rendimiento del negocio.	Venkatraman & Ramanujam (1986)
El rendimiento está basado en el nivel de logro de una empresa y puede medirse a través del Cuadro de Mando Integral: “[...] <i>el Cuadro de Mando Integral se compone de una serie de medidas que permite a los gerentes un rápido pero comprensivo punto de vista integral del negocio. Incluye medidas financieras y es complementado con medidas operativas como: satisfacción del cliente, procesos internos, innovación de la organización y actividades de mejoramiento. Las medidas operativas direccionan el rendimiento financiero futuro. El CMI dirige a los gerentes hacia cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y finalmente aprendizaje y crecimiento</i> ”	Kaplan & Norton (1992: 71-79)
El rendimiento conceptualmente posee muchos componentes: (1) los objetivos, (2) la estrategia, (3) mercados objetivo, (4) sistemas de reconocimiento y (5) el flujo de la información (retroalimentación y <i>feed-forward</i>), que son utilizados como un sistema de información para ayudar a los administradores en la evaluación del desempeño y rendimiento de la empresa.	Otley (1999)
El rendimiento empresarial es la forma en que la gestión de la empresa se apoya para: (1) permitir y proveer comunicación; (2) la recogida, el procesamiento y la entrega de información sobre el desempeño de las personas y las actividades que no son realizadas por personas.	Forza & Salvador (2000)
El rendimiento es el nivel de logro de la empresa, un sistema equilibrado y dinámico que es capaz de apoyar el proceso de toma de decisiones mediante la recopilación, elaboración y análisis de la información.	Neely (2002)
El rendimiento se refiere a la producción de información sobre el desempeño de la organización (por ejemplo: insumos, productos, resultados, eficiencia) con respecto a los servicios y programas de la empresa.	Julnes (2007)
El rendimiento en empresas de servicios turísticos, específicamente en museos, incluye el análisis de variables no financieras como: escenografía, caracterización, narrativa y la experiencia colectiva de los visitantes.	Williams (2013)

Fuente: Elaboración propia

2.2. ELEMENTOS QUE COMPONEN EL RENDIMIENTO

En la literatura se pueden hallar variados estudios donde el t3pico central de an3lisis es el rendimiento de las empresas aplicado a diferentes sectores. No obstante, las publicaciones que describen los elementos que componen el rendimiento son limitadas especialmente en el concepto de la empresa tur3stica. A continuaci3n se presenta una recopilaci3n de algunos de estos autores:

Quinn & Rohrbaugh (1983) consideran que el rendimiento de la empresa incluye diferentes dimensiones, que corresponden a cuatro modelos b3sicos:

- Modelo de relaciones humanas: se refiere al an3lisis del comportamiento del personal de la empresa. Toma en cuenta la evoluci3n de criterios tales como la satisfacci3n de los trabajadores, la rotaci3n y el absentismo del personal.
- Modelo de procesos internos: se refiere al an3lisis de la eficiencia y la eficacia en los procesos de la empresa. Pone especial atenci3n en la evoluci3n de factores como la organizaci3n de las tareas del personal, la eficiencia de los procesos operativos internos y la calidad de los productos o servicios.
- Modelo de sistema abierto: se refiere al an3lisis del rendimiento de la empresa enfoc3ndose en la evoluci3n de su flexibilidad desde un punto de vista externo. Plantea como principales objetivos el crecimiento, la adquisici3n de recursos y el apoyo externo. Centra su atenci3n en aspectos tales como: la rapidez de adaptaci3n a los cambios del entorno, el cambio en la imagen de la empresa y en sus productos o servicios.
- Modelo racional: se refiere a la raz3n de ser de la empresa, donde la raz3n de ser de la empresa la cual se basa en que su 3xito depende de su capacidad para obtener beneficios, lo que se puede expresar en el comportamiento econ3mico de la misma (e.g. los beneficios y utilidades percibidos en un tiempo determinado). Analiza el rendimiento de la empresa prestando atenci3n al control desde un punto de vista externo, da especial importancia a los criterios de eficiencia y productividad (la diferencia con el modelo de procesos internos es que aqu3 el principal inter3s es econ3mico). Analiza la variaci3n de aspectos como la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad de la empresa.

Venkatraman & Ramanujam (1986), adem3s de los indicadores de desempe1o financiero, describen elementos de medidas para el rendimiento tales como:

- La cuota de mercado: la cual pretende determinar la posición de la empresa en el mercado.
- Introducción de nuevos productos: mide la capacidad que tiene la empresa de desarrollar e introducir nuevos productos al mercado.
- Calidad del producto: es una medida cuyo propósito principal es medir y ofrecer al mercado productos que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente (óptima calidad).
- Eficacia del marketing: mide la relación inversión en marketing vs. rendimiento de la empresa debido al plan implementado.
- Análisis del valor añadido en la manufactura: se refiere al análisis de la capacidad de agregar valor a los productos o servicios de la empresa.
- Eficiencia tecnológica: es una medida enfocada en la implementación tecnológica y su efecto sobre la eficiencia de los procesos y reducción de costos, así como la posibilidad de generar valor para el cliente.

Kaplan & Norton (1992) introducen el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) el cual trata de traducir la misión y la estrategia explícita de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación para la creación de valor, organizadas coherentemente bajo cuatro perspectivas diferentes. Estas cuatro perspectivas son:

- Perspectiva financiera: que trata de analizar la estrategia desde la dimensión del propietario inversionista. Incluye medidas como beneficios económicos e incremento en ventas.
- Perspectiva del cliente: que analiza tanto las necesidades, como el grado de satisfacción del cliente con los productos o servicios de la empresa.
- Perspectiva de los procesos internos: que trata de buscar la excelencia en los procesos internos.
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: que dirige la atención hacia aquellos recursos que son clave para innovar, obtener aprendizaje y desarrollo en la empresa.

Otley (1999) describe cómo el rendimiento posee al menos cinco componentes:

- Los objetivos: refiriéndose a la capacidad de cumplir los objetivos tanto estratégicos como de nivel medio y operacional.
- La estrategia: refiriéndose al análisis de la capacidad de cumplir las metas de la organización como un todo, es decir, desde la perspectiva del equipo directivo de la empresa.

- *Targets* o público objetivo: refiriéndose a la capacidad de llegar a los mercados objetivo de la empresa.
- Sistemas de reconocimiento: analiza la capacidad de motivar al personal.
- El flujo de la información (retroalimentación y *feed-forward*): analiza la capacidad de utilizar la información para mejorar internamente la empresa.

Sin embargo, de acuerdo al propósito de este estudio, el cual pretende tratar de entender de una manera integral el efecto de la innovación sobre el rendimiento organizativo de las empresas turísticas en Colombia, fue utilizado como fundamento teórico para la medición del rendimiento organizativo lo planteado por [Quinn & Rohrbaugh \(1983\)](#) debido a que representa adecuadamente las dimensiones del rendimiento empresarial que estudios recientes asumen para su uso en el sector turístico, contribuyendo con ello a homologar este trabajo con otros ya realizados en el sector propiciando la comparación. Así, por ejemplo, la revisión de [Sainaghi \(2010\)](#) muestra cómo el rendimiento organizativo de los hoteles se representa mayoritariamente a través de organización interna (modelo interno), recursos humanos (modelo de las relaciones humanas), de mercado y financiera (modelo racional), de manera similar, el trabajo realizado por [Tugores & García \(2015\)](#) utiliza una serie de ítems para medir el rendimiento organizativo de los hoteles en Mallorca que hacen parte de los modelo interno, racional y de relaciones humanas. Finalmente, los trabajos empíricos que relacionan la innovación y el rendimiento organizativo (e.g. [Galvez, 2011](#); [Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011](#)) utilizaron los modelos interno, racional y relaciones humanas para explicar el rendimiento de las empresas analizadas. En especial el estudio realizado por [Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle \(2011\)](#) describe que las (ítems) variables observables: calidad del producto, eficiencia de procesos internos y organización tareas del personal aportan a la medición del modelo de sistema abierto y del modelo interno (planteados por [Quinn & Rohrbaugh, 1983](#)). Estos autores, a partir del análisis factorial exploratorio y confirmatorio concluyen que la medición del rendimiento organizativo obedece a tres factores: racional, de relaciones humanas y un tercero que denominaron abierto – interno. Por lo descrito, a partir de ahora se hará referencia a los modelos interno, racional y de relaciones humanas al exponer la relación que la innovación puede presentar con el rendimiento organizativo.

2.3. ESTUDIOS PREVIOS ACERCA DE LA RELACIÓN ENTRE LA INNOVACIÓN Y EL RENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS

En la literatura existe evidencia empírica sobre la relación positiva entre innovación y rendimiento organizativo en las empresas a través de investigaciones que se han realizado en variados sectores productivos, especialmente en producción de bienes ([Boewn *et al.*, 2010](#); [Mansury & Love, 2008](#); [Laforet, 2008](#); [Matsuo, 2006](#); [Thornhill, 2006](#); [Weerawardena *et*](#)

al., 2006, Vincent *et al.*, 2005; Schulz & Jobe, 2001; Hansen *et al.*, 1999; Roberts, 1999; Bierly & Chakrabarti, 1996; Brown & Eisenhard, 1995; Caves & Ghemawat, 1992; Wheelwright & Clark, 1992; Damanpour, 1991). No obstante, también se han generado muchos interrogantes sobre dicha relación así como resultados contradictorios. De acuerdo al meta-análisis realizado por Bowen *et al.* (2010) estas relaciones son aún inciertas. Analizando múltiples estudios empíricos, estos investigadores describen dos sentidos de la relación causal entre la innovación y el rendimiento organizativo, revelando que, si bien la relación entre la innovación y el rendimiento organizativo es positiva (sobre la base de la renta económica que buscan las empresas), la relación inversa, desde la perspectiva causa-efecto, es decir, entre rendimiento e innovación aún no es tan clara.

Por otro lado, Simpson & Siguaw (2006) hallaron que la innovación, además de ser costosa es arriesgada y podría afectar los resultados de las organizaciones de manera positiva o negativa. Wright *et al.* (2005) utilizando una muestra de pequeñas empresas, encontraron que la innovación en productos no afecta el rendimiento de las empresas en ambientes benignos, pero tiene un efecto positivo sobre el rendimiento en entornos hostiles. En un estudio más reciente Mansury & Love (2008) centraron su investigación en una muestra de empresas estadounidenses de servicios empresariales, y encontraron que la presencia y el grado de innovación de los servicios tiene un efecto positivo sobre el rendimiento organizativo en términos de crecimiento empresarial, pero no hay efecto sobre su productividad. Damanpour *et al.* (2009) encontraron que la adopción de un tipo específico de innovación cada año (e.g., servicio, proceso tecnológico y administrativo) en las organizaciones de servicio público en el Reino Unido podría ser perjudicial (e.g., problemas de eficiencia en procesos que incluían la adopción de la innovación), y en algunos casos afectaba positiva o negativamente el rendimiento de este tipo de empresas. Fuertes-Callén & Cuéllar-Fernández (2014) en su trabajo empírico en empresas de servicios tecnológicos, describen cómo las actividades de comercialización actúan como mediadoras para la relación entre la innovación en marketing y el éxito de la innovación medida en términos de participación en el mercado. Finalmente, los meta-análisis realizados por Damanpour (1991), Vicente *et al.*, (2005) sobre la innovación y el rendimiento empresarial no llegan a explicar claramente los antecedentes o consecuencias de las relaciones entre estas dos variables.

Estos resultados demuestran que la relación entre innovación y rendimiento es aún compleja y requiere de mayor análisis. Por consiguiente, es necesario aumentar la evidencia empírica a través de la investigación con el objeto de entender de mejor manera estas relaciones. No obstante, y a pesar de los posibles efectos perjudiciales derivados de las relaciones entre la innovación y el rendimiento empresarial, como demuestran algunos estudios que presentan ciertos resultados contradictorios en la literatura, la mayoría de los estudios empíricos sugieren una relación positiva entre la actividad innovadora y el rendimiento de la empresa.

2.4. ACERCAMIENTO A LA INVESTIGACIÓN EN INNOVACIÓN Y EL RENDIMIENTO EN EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO

En la literatura existe evidencia acerca de estudios que relacionan la innovación y el rendimiento empresarial en muchos sectores. Aun así, estudios que presenten esta relación en empresas del sector turístico son todavía escasos. De acuerdo con la revisión teórica desarrollada en este trabajo, en los últimos catorce años (2000-2013) el interés por la investigación en innovación en turismo ha sido creciente. Sin embargo, las investigaciones basadas en evidencia empírica son aún limitadas (Hjalager, 2010), y es necesario desarrollar mayor número de investigaciones. Ahora bien, al segmentar aún más la búsqueda de evidencia empírica, acerca de la investigación donde se relacione la innovación y el rendimiento empresarial en el sector turístico, los resultados son significativamente bajos. Algunas investigaciones y tópicos de interés académico identificados se describen a continuación.

Un primer grupo se centra en la innovación en producto turístico. Así, por ejemplo, Bouzon & Devillard (2011) estudiaron la incertidumbre en el diseño y desarrollo de nuevos productos turísticos, dicho en otras palabras, en la innovación en productos, su posterior uso, la toma de decisiones y el análisis de los diferentes riesgos que pueden afectar al rendimiento de empresas turísticas, encontrando una relación positiva entre este tipo de innovación y el rendimiento. Sandvik *et al.* (2011) analizaron cómo las empresas turísticas noruegas han desarrollado procesos y procedimientos sistemáticos para el desarrollo de nuevos productos en comparación con aquellas que no lo hacen (e.g. innovación en productos e innovación en procesos) y como estos afectan el rendimiento empresarial. Los procesos internos analizados incluyen: análisis de oportunidades, desarrollo técnico, pruebas y comercialización de los nuevos productos turísticos. Además, se tomaron tres indicadores del rendimiento empresarial: precio/utilidad, utilización de la capacidad instalada y el beneficio. Los resultados apoyan la hipótesis de que las empresas turísticas que tienen bien definidos y sistematizados sus procesos y procedimientos para el desarrollo de nuevos productos turísticos logran ventajas competitivas asociadas al desarrollo de los nuevos productos, lo que, a su vez, influye en el rendimiento de las empresas turísticas.

Un segundo grupo utiliza herramientas para medir el rendimiento organizativo de empresas del sector, como el uso del CMI. Phillips & Louvieris (2005) en respuesta al deseo del gobierno de Reino Unido de mejorar el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas de hostelería, ocio y turismo, analizaron en la práctica los procesos de medición del desempeño de las diez mejores organizaciones identificadas en este país. Para ello relacionaron enfoques contemporáneos hallados en la literatura de gestión para mejorar el rendimiento de las empresas, y se centraron en un enfoque de medición del desempeño utilizando el marco

teórico del CMI. A través de un estudio de caso exploratorio lograron determinar los factores críticos de éxito del desempeño, estos fueron: la gestión de relaciones con los clientes como un medio para mejorar la calidad del servicio y la retención de los mismos; la necesidad de una gestión estratégica en la gestión de los procesos internos de la empresa; y la colaboración (tanto interna como externa) para impulsar la innovación y el aprendizaje en el interior de la organización. Este último hallazgo demuestra cómo se pueden presentar relaciones entre los procesos internos de la organización, el grado de innovación y el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas del sector turístico.

Un tercer grupo analiza los elementos de la cadena de valor, cuyo marco teórico fue planteado por Porter (1985, 2004), y su efecto en el rendimiento de las empresas turísticas. Brathwaite (1992) propuso un modelo de cadena de valor en los negocios de hostelería y de servicios turísticos. En este modelo el autor propone una cadena de valor desde la perspectiva de la experiencia del viajero internacional, que se extiende desde la elección inicial de un lugar de vacaciones, pasando por la experiencia de las vacaciones, y finalizando en la toma del taxi de regreso a casa desde el aeropuerto. El propósito de la evaluación de cada componente de esta cadena de valor fue investigar los factores que aumentan la satisfacción del viajero en el servicio y con ello el autor relaciona la innovación que se podría generar en cada uno de los servicios que componen la cadena de valor y su efecto en el rendimiento. El estudio concluye que la innovación está relacionada positivamente con el rendimiento en cada eslabón de la cadena, así como con el rendimiento global.

Un cuarto grupo de estudios identificados se centra en explicar el emprendimiento en empresas de servicios turísticos, entendido el emprendimiento como parte de un proceso de innovación. En la literatura se describen dos definiciones aceptadas y utilizadas con frecuencia para el emprendimiento en empresas turísticas: Schumpeter (1934) define el espíritu empresarial como el proceso de llevar a cabo nuevas combinaciones, y Gartner (1988), que lo define como la creación de nuevas organizaciones. En ambos casos la creación de empresas es entendida como un proceso de innovación. Sin embargo, los estudios que analizan la innovación asociada al emprendimiento y el rendimiento de las nuevas empresas o de las ya existentes, son aún muy limitados. Nybakk & Hansen (2008) estudiaron en empresas turísticas noruegas, cómo influye la innovación en el rendimiento, y concluyeron que las microempresas basadas en el turismo de naturaleza con una actitud empresarial innovadora presentan mayor probabilidad de aumentar los ingresos netos.

De manera general en las pocas investigaciones identificadas en la literatura, se pudo observar que algunas presentan propuestas de estudio que tienen una relación indirecta con los tópicos de interés, enfocan sus esfuerzos con mayor magnitud en alguna de las variables

analizadas, principalmente en los diferentes tipos de innovación, aunque, las evidencias empíricas de la relación que pretendemos se presta aún a más estudios y debate.

Finalmente, debido a que la investigación sobre las relaciones entre la innovación y el rendimiento de las empresas en el sector turístico es aún muy limitada, se concluye que esta relación precisa de mayor soporte empírico. Esto justifica la pertinencia y necesidad de realizar investigaciones empíricas que ayuden a entender mejor la relación entre los diferentes tipos de innovación y el rendimiento de las empresas turísticas desde una perspectiva amplia, que no solo incluya un análisis de variables financieras, si no también enfoques más integrales como los que los modelos de procesos internos y de relaciones humanas pueden ofrecer. Por otro parte, considerar las diferentes dimensiones del rendimiento organizativo al mismo tiempo permite obtener resultados más consistentes con la realidad del concepto.

2.4.1. Relación entre la innovación y el rendimiento de las empresas turísticas a través del modelo interno

La relación de los factores internos de las empresas del sector turístico con el rendimiento empresarial, es una cuestión aún bajo estudio y las evidencias empíricas halladas sugieren variadas formas de enfocar la investigación. No obstante, existe evidencia empírica basada en empresas del este sector que demuestra la relación positiva entre la innovación y el rendimiento medido a través del modelo interno (e.g. Bouzon & Devillard, 2011; Sandvik *et al.*, 2011). En la Tabla 9 se describen algunos aportes empíricos y/o teóricos acerca de las investigaciones que relacionan ambos constructos.

Tabla 9. Aportes teóricos y/o empíricos de la relación entre la innovación y el rendimiento de las empresas turísticas a través del modelo interno

Aporte Teórico y/o Empírico	Autor(es)
Con sus investigaciones apoyan la hipótesis de que las empresas turísticas que tienen bien definidos y sistematizados sus procesos y procedimientos internos para el desarrollo de nuevos productos turísticos, es decir, que realizan innovación en productos, afectando positivamente el desarrollo de ventajas competitivas asociadas a los nuevos productos, lo que a su vez influye en el rendimiento medido a través del incremento de la eficacia en los procesos de desarrollo de nuevos productos de las empresas turísticas.	Bouzon & Devillard (2011) Sandvik <i>et al.</i> (2011)
Analizaron cómo las prácticas internas de gestión influyen en el rendimiento (desde una perspectiva del Cuadro de Mando Integral) de las diez mejores organizaciones turísticas en Reino Unido, e identificaron cómo las empresas logran mejorar el rendimiento a partir del mejoramiento de estos procesos internos, y sugieren que la innovación es clave en dichos procesos.	Phillips & Louvieris (2005)
Analizaron el porqué del bajo impacto en el rendimiento organizativo, y la baja competitividad de los hoteles italianos, estos autores	Bernini & Guizzardi (2010)

describen que una baja o nula innovación en especial en el diseño y desarrollo de los procesos internos (como la gestión del talento humano) puede afectar la eficacia de los mismos, en otras palabras, la nula o baja innovación podría afectar el rendimiento de los procesos internos de las empresas turísticas y agregar poco o ningún valor a los productos o servicios.	
Tratando de entender de una mejor manera cómo atraer a nuevos viajeros a un destino, aplicaron la Teoría de Difusión de la Innovación de Rogers. Este estudio utilizó tres modelos de difusión de la innovación (la influencia de innovación: externa, interna y mixta). Ellos identificaron que la innovación puede afectar positivamente el rendimiento medido a través del modelo interno debido a que la innovación mixta (interna y externa) hace más efectivos los procesos de atracción de nuevos visitantes al destino.	<i>Doong et al. (2008)</i>
Estos autores estudiaron cómo los procesos internos (enfocados en calidad) afectan el rendimiento en hoteles españoles. Los resultados mostraron que las razones más importantes para la adopción y certificación de sistemas de calidad son debidas a procesos netamente internos como: realizar procesos de innovación o mejoramiento del producto, eficiencia, eficacia y efectividad, entre otros. Además describen que son evidentes los efectos positivos en el rendimiento en especial en el incremento de la eficacia y efectividad de los procesos internos.	<i>Claver et al. (2006)</i>
Utilizando el concepto de cadena de valor de Porter (1985, 2004), estos investigadores describen un modelo innovador. Proponen el diseño de un modelo de cadena de valor del turismo, basado en cuatro etapas: la solicitud del producto o servicio; apoyo antes de la entrega; la entrega y soporte de post-entrega. En su estudio describen cómo este modelo podría convertirse en algo fundamental para medir, gestionar y mejorar los resultados en términos de la eficiencia y eficacia de los procesos de desarrollo de productos y servicios turísticos. Además plantean que las empresas turísticas pueden utilizar el modelo sugerido como una guía para evaluar su rendimiento empresarial desde la perspectiva de los clientes y las dimensiones internas.	<i>Yılmaz & Bititci (2006)</i>
Propone el diseño de una cadena de valor, pero desde la perspectiva de la experiencia del viajero internacional (innovación en servicio), comenzando en la elección del lugar de vacaciones, hasta la toma del taxi de retorno a casa desde el aeropuerto. El propósito de esta investigación fue evaluar cada componente de esta cadena de valor y determinar los factores que aumentan la satisfacción del viajero y, por consiguiente, el rendimiento de las empresas del sector especialmente en términos de la efectividad de cada uno de los procesos involucrados en la cadena, donde los factores internos y la innovación de las organizaciones turísticas son determinantes.	<i>Brathwaite (1992)</i>

Fuente: Elaboración propia

Como se pudo observar, las evidencias empíricas en la literatura están aún en fase incipiente, dejando un alto número de cuestiones acerca de las relaciones entre la innovación y el rendimiento empresarial en las empresas del sector turístico medido a través del modelo interno aún sin resolver. Por consiguiente, las investigaciones que ayuden a entender de una mejor manera esta relación son necesarias.

2.4.2. Relación entre la innovación y el rendimiento de las empresas turísticas a través del modelo racional

La literatura basada en la relación entre la innovación y el rendimiento empresarial, medido desde la perspectiva del modelo racional, donde la búsqueda de utilidades o beneficios económicos es imperativa, evidencia que la innovación presenta una relación directa y positiva con este tipo de rendimiento empresarial (Bowen *et al.*, 2010). En este sentido, para los gerentes, uno de los principales objetivos organizativos es obtener el incremento en los beneficios económicos a partir del crecimiento de las ventas (Jang, 2011; Brush *et al.*, 2000; Davidsson *et al.*, 2009; Jekanowski *et al.*, 1999). La innovación en el proceso de ventas, el diseño y desarrollo de productos innovadores (Agarwal *et al.*, 2003; Manzano *et al.*, 2005; Covin & Miles, 1999) podrían ofrecer un apoyo para lograr incrementar la rentabilidad e, incluso, convertirse en una ventaja competitiva para la organización. La perspectiva de la empresa basada en sus recursos podría explicar cómo se podrían generar ventaja(s) competitiva(s) como la generación de beneficios a partir de recursos propios y específicos de cada empresa, los cuales pueden ser tangibles o intangibles como algunas tecnologías (innovación tecnológica, parte de la innovación en procesos). En este sentido, Barney (1991) describe cómo la innovación puede ayudar a generar nuevos recursos valiosos, únicos e inimitables, lo cual puede afectar de manera positiva el rendimiento financiero de la empresa.

Específicamente en el contexto del sector turístico, en la Tabla 10 se describen algunos aportes empíricos y/o teóricos acerca de las investigaciones que relacionan la innovación con el rendimiento empresarial, medido a través del modelo racional en empresas turísticas.

Tabla 10. Aportes teóricos y/o empíricos de la relación entre la innovación y el rendimiento de las empresas turísticas a través del modelo racional

Aporte Teórico y/o Empírico	Autor(es)
Desde la teoría de la difusión de la innovación, explican cómo el uso y la aplicación del E-business entendida como una innovación, podría afectar positivamente el rendimiento financiero de las empresas turísticas del destino australiano.	Fuchs <i>et al.</i> (2010)
Los resultados de su investigación demuestran que el “efecto empresa” es decir, de los recursos internos que incluye la capacidad de innovar de cada empresa, impacta de manera significativa en los resultados financieros y no financieros de las empresas turísticas.	Molina-Azorin <i>et al.</i> (2010)
Estudió cómo la orientación al turista (innovación en producto o servicio turístico) es un determinante en la prestación del servicio turístico en Grecia, y demostró cómo ésta afecta positivamente el rendimiento financiero de las empresas.	Tsiotsou (2010)
Sugieren una relación positiva entre la innovación y el rendimiento financiero de una futura empresa, ya que los emprendedores pueden llegar a obtener beneficios	Covin & Miles (1999)

económicos a través del desarrollo de nuevos o innovadores productos y/o modelos de negocios en turismo.	
Validaron cómo la innovación puede generar valores añadidos en los productos o servicios para los usuarios de hoteles, logrando una mayor aceptación de los productos o servicios y, por consiguiente, un mayor incremento de las utilidades o ingresos para las empresas.	Ottenbacher & Gnoth (2005); Chadee & Mattsson (1996)
En un estudio con gerentes de hoteles (de tres estrellas) de nivel medio validaron la relación positiva entre la innovación y el rendimiento medido a través de indicadores tanto financieros como no financieros.	Hilman & Kaliappen (2014)
Realizaron un estudio que se basa en la teoría de recursos para investigar las interrelaciones entre los tres tipos de eco-innovación (innovaciones en proceso, producto y organizativa) y su impacto relativo sobre el rendimiento del negocio en términos financieros, e identificaron una relación positiva entre la innovación y el rendimiento financiero en hoteles, con diferentes impactos dependiendo del tipo de innovación.	Cheng, Yang & Sheu (2014)
Analizaron la gestión estratégica de la innovación en hoteles españoles, así como la influencia del nivel de innovación en la ventaja competitiva y en el rendimiento financiero de la organización, y validaron empíricamente estas dos relaciones de manera positiva.	Martínez-López & Vargas-Sánchez (2013)
Estudiaron el efecto de las innovaciones de hoteles en el valor de la empresa, distinguiendo los impactos potencialmente diferentes de los cuatro tipos de innovación: producto, proceso, organización y marketing. Los autores analizaron cómo los distintos tipos de innovación conducen a diferentes niveles de resultado. Los hallazgos muestran que las innovaciones tienen un impacto positivo en las ventas y, por consiguiente, en el rendimiento financiero.	Nicolau & Santa-María (2013)

Fuente: Elaboración propia

No obstante, existe evidencia, desde la perspectiva del rendimiento medido a través del modelo racional, de que la innovación no siempre produce los beneficios financieros esperados. El éxito de las empresas depende de muchas variables, como la capacidad que tienen éstas de aprovechar las oportunidades del entorno, y de saber utilizar las estrategias de negociación adecuadas que permitan obtener el mayor beneficio posible de manera equilibrada, así como la capacidad de desarrollar ventajas competitivas (Danneels, 2002; Brush & Artz, 1999). Ahora bien, la ventaja competitiva puede ser adquirida a través de la capacidad innovadora de las empresas, y los beneficios económicos obtenidos podrían responder las expectativas de los grupos de interés, como las de los accionistas dentro de las mismas organizaciones (Blyler & Coff, 2003). En el mismo sentido, la capacidad innovadora de la empresa puede ser utilizada para generar capacidades dinámicas para enfrentarse a los posibles cambios en el entorno de la empresa (Teece *et al.*, 1997), para desarrollar ventajas como empresas pioneras en un mercado altamente competitivo (Lieberman & Montgomery, 1998), o responder con rapidez a los cambios y necesidades del mercado (Cohen & Levinthal, 1990) y, por consiguiente, afecta el rendimiento empresarial, teniendo mayores probabilidades de mejorar sus beneficios económicos o utilidades en ciertos periodos de tiempo.

De acuerdo con la literatura, desde la perspectiva de la medición del rendimiento a través del modelo racional, enfocado principalmente en los beneficios económicos para la empresa, los estudios indican que existe evidencia de relaciones positivas y negativas entre la innovación y el rendimiento financiero (Bowen *et al.*, 2010). No obstante, la lógica dominante es que los empresarios innovan tratando de obtener un mayor porcentaje de mercado y aumento de sus utilidades financieras, basándose en las capacidades de la empresa donde la innovación juega un papel preponderante y, con ello, lograr obtener mayores beneficios económicos. En este sentido, los empresarios del sector turístico podrían seguir esta lógica con el objetivo de obtener utilidades en ciertos periodos de tiempo, a través del desarrollo e implementación de diferentes tipos de innovación. La generación de mayor evidencia empírica puede ayudar a explicar esta relación. Sin embargo, la existente es limitada, por consiguiente, la investigación en este sentido es necesaria, con el propósito de entender de mejor manera la relación entre estas variables.

2.4.3. Relación entre la innovación y el rendimiento de las empresas turísticas a través del modelo de las relaciones humanas

Las organizaciones con excelente rendimiento organizativo se caracterizan por llevar a cabo prácticas de gestión de recursos humanos tales como: contratación selectiva, amplia formación, desarrollo de equipos de autogestión, toma de decisiones descentralizada, reconocimiento a los logros, compensación basada en el rendimiento e incentivos, seguridad del empleo, diseño de trabajo amplio, asignaciones flexibles de trabajo, participación de los trabajadores, sistemas de promoción interna (Zacharatos *et al.*, 2005; Way, 2002; Guthrie, 2001; Pfeffer, 1998; Wood, 1999). De hecho, existe evidencia creciente en diferentes sectores y tipos de empresas de que las prácticas de gestión del talento humano pueden afectar positivamente el rendimiento de la organización (Combs *et al.*, 2006; Boselie *et al.*, 2005; Guest *et al.*, 2003; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; Artur, 1994; Walton, 1985). Sin embargo, los mecanismos específicos por los cuales la dirección de los recursos humanos afectan a los resultados empresariales no presentan una comprensión clara (Collins & Smith, 2006; Guest, 2011; Paauwe, 2009).

La evidencia empírica acerca de la investigación sobre innovación y el rendimiento medido a través del modelo de los recursos humanos en empresas que ofertan productos y servicios turísticos está todavía en ciernes. No obstante, de acuerdo con la literatura, resulta interesante observar cómo los empleadores prestan más atención a la búsqueda de una relación entre la personalidad del solicitante y los valores de la compañía, en lugar de considerar las habilidades y capacidades (como la capacidad para innovar) de los candidatos (Bowen *et al.*, 1991) y sus posibles beneficios para la empresa. En la Tabla 11 se describen algunos aportes empíricos y/o teóricos acerca de investigaciones que relacionan la innovación con el

rendimiento empresarial, medido a través del modelo de los recursos humanos en empresas de servicios y turísticas.

Tabla 11. Aportes teóricos y/o empíricos de la relación entre la innovación y el rendimiento de las empresas turísticas medido a través del modelo de relaciones humanas

Aporte teórico y/o empírico	Autor(es)
Estudió el papel de los diferentes tipos de innovación, incluyendo el fomento de una cultura de innovación, y la gestión de la planificación y generación de nuevos productos y servicios, e identificó qué facilita la solución de problemas y generación de ideas en la argumentación. Además, puede producir el que los trabajadores obtengan un efecto incremental en sus capacidades y mejoras en sus actividades laborales liberándolos de tareas más rutinarias. Este incremento de capacidades hace que los trabajadores ocupen puestos más estimulantes y con mayor autonomía.	Martens (2013)
Describen cómo la innovación en producto basada en tecnología, por ejemplo, la incorporación de robots para la realización de ciertas funciones en la empresa, afecta al talento humano en empresas del subsector de restaurantes de comidas rápidas debido a que, en este caso, la incorporación de servicios innovadores como la mejora en la rapidez en el servicio debido a la incorporación de los robots, no desplazaba el talento humano y el personal desarrolla una mejor capacidad cognitiva para el manejo de estas innovaciones (robots) en la empresa, facilitando su trabajo, reduciendo los tiempos de atención a los clientes y los costes de alimentos.	Noone & Coulter (2012)
Hallaron que el carácter innovador del marketing puede influir en el intercambio de conocimiento de los empleados y que éste puede generar un ambiente organizativo positivo.	Arnett & Wittmann (2014)
En su estudio describen cómo los equipos innovadores en las empresas influyen positivamente en la generación de conocimiento colaborativo, en otras palabras, analizan como afecta positivamente el rendimiento del talento humano.	Du Chatenier <i>et al.</i> (2009)

Fuente: Elaboración propia

Las prácticas innovadoras podrían afectar el desarrollo y rendimiento del capital humano. El capital humano se define generalmente como el conocimiento, las destrezas y habilidades, como la capacidad para innovar, individuales y colectivas, agrupadas todas en los recursos humanos de la empresa (Becker, 1964). Existe evidencia empírica que demuestra la relación positiva entre el nivel del capital humano de una empresa (es decir, el nivel de educación de los empleados, formación, capacidad de innovar, experiencia laboral y habilidades), o la valoración de algunos indicadores de los procesos relacionados con los recursos humanos (como los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo de los empleados internos, los niveles de absentismo, el porcentaje de rotación del personal, la motivación, los programas de capacitación e incentivos, etc.), y el rendimiento organizativo representado por el modelo de las relaciones humanas (Carmeli & Schaubroeck, 2005; López-Cabrales *et al.*, 2006; Selvarajan *et al.*, 2007).

Además, investigadores del campo estratégico han explorado la relación de los recursos de una organización, como el recurso o talento humano, con el rendimiento empresarial. Algunos autores argumentan que los factores humano y social pueden afectar el rendimiento empresarial, contribuyendo a las competencias básicas o las capacidades (como la capacidad para innovar) de una organización (King & Zeithaml, 2001; Lado & Wilson, 1994; Leonard Barton, 1992), las capacidades dinámicas (Teece *et al.*, 1997), la base de conocimiento organizativo (Grant, 1996), las redes sociales (Collins & Clark, 2003) o la capacidad de aprendizaje (Kang *et al.*, 2007). En general, estas teorías sugieren que las capacidades específicas de empresa basadas principalmente en sus recursos humanos, conocimientos, capacidad para innovar, habilidades, aptitudes, procesos, prácticas y sistemas, son fuente de ventaja competitiva sostenible. Implícita o explícitamente, desde la visión estratégica, se destaca el papel fundamental del capital humano de la empresa (las personas) en la determinación del rendimiento a largo plazo de las empresas (Wright *et al.*, 2001).

De manera similar, algunos autores de la gestión estratégica se han centrado en las capacidades de la empresa, desde una perspectiva basada en el conocimiento y la capacidad de innovar de los recursos humanos, argumentando que este tipo de recursos de la empresa son esenciales para construir y mantener ventaja(s) competitiva(s) (Barney, 1991; Grant, 1996). Wright *et al.* (2001) se enfocan en nuevas o mejoradas perspectivas del papel de los recursos humanos en la estrategia de la empresa y en la creación y mantenimiento de un rendimiento empresarial superior. En el mismo sentido, variados autores han citado la necesidad de estudiar diferentes modelos que permitan examinar más a fondo las relaciones entre diversas variables como: la innovación, las prácticas de gestión de los recursos humanos, el rendimiento de los empleados y los resultados o el rendimiento empresarial asociado (Buller & McEvoy, 2012; Guest, 2011; Ostroff & Bowen, 2000; Paauwe, 2009).

En resumen, la mayor parte de la investigación se ha centrado en el impacto de la dirección de los recursos humanos en el rendimiento empresarial. Los estudios que analizan el impacto de la innovación en las características y actitudes de los trabajadores son escasos, especialmente en empresas turísticas. Si, como se ha comentado, las personas son un recurso estratégico para las empresas, estudiar el efecto que la innovación aplicada a este recurso logra en aumento del rendimiento de la organización parece clave.

2.5. VARIABLES DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO ORGANIZATIVO

En la literatura existe evidencia empírica donde se estima el uso de una serie de variables observables para la medición del constructo rendimiento en las empresas, tanto de producción

de bienes como de servicios. Teniendo en cuenta el estudio teórico realizado por [Quinn & Rohrbaugh \(1983\)](#) el rendimiento se puede medir, como ya hemos visto, a través de cuatro modelos: modelo interno; modelo racional; modelo abierto y modelo de relaciones humanas. Estos conceptos teóricos se hallan en los estudios empíricos realizados por [Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle \(2011\)](#) y [Gálvez \(2011\)](#). Donde [Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle \(2011\)](#) describen que las variables observables calidad del producto, eficiencia de procesos internos y organización tareas del personal, aportan la medición del modelo de sistema abierto y del modelo interno. Por ello, estos autores, a partir del análisis factorial exploratorio y confirmatorio concluyen que la medición del rendimiento obedece a solo tres factores: racional, de relaciones humanas y un tercero que denominaron abierto – interno. Además, la utilización de estas variables permite evitar posibles problemas de fiabilidad, validez y de correlación no deseada entre los modelos de medición del rendimiento. Por consiguiente, a continuación se presentan las variables observables para poder medir cada uno de los modelos de rendimiento en este trabajo.

Modelo interno. (Basándonos en el modelo abierto – interno planteado por [Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011](#), es decir, que las variables miden tanto el modelo interno como el modelo de sistema abierto), el rendimiento organizativo puede ser medido a partir de la determinación en la empresa de:

- 1) La calidad del producto / servicio.
- 2) La eficiencia de los procesos operativos internos (buen manejo de los recursos en los procesos, procedimientos o actividades en el interior de la empresa).
- 3) La organización de las tareas del personal.

Modelo racional:

1. Incremento de la cuota de mercado.
2. Incremento de la rentabilidad.
3. Incremento de la productividad.

Modelo de relaciones humanas:

- 1) Motivación / satisfacción de los trabajadores.
- 2) Reducción de la rotación de personal.
- 3) Reducción del absentismo laboral.

REFERENCIAS

- Agarwal, S.; Erramilli, M.K. & Dev, C.S. (2003): "Market orientation and performance in service firms: The role of innovation". *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82.
- Arnett, D. B. & Wittmann, C. M. (2014): "Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing". *Journal of Business Research*, 67(3), 324-331.
- Arthur, J.B., (1994): "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover". *Academy of Management Journal*, 3(37), 670-687.
- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Becker, G. (1964): "*Human capital*". New York: Columbia Free Press.
- Bierly, P. & Chakrabarti, AK. (1996): "Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry". *Strategic Management Journal*, 7, 123-35.
- Blyler, M. & Coff, RW. (2003): "Dynamic capabilities, social capital and rent appropriation: ties that split pies". *Strategic Management Journal*, 24, 677-686.
- Bowen, D. E.; Ledford, G. E. & Nathan, B. R. (1991): "Hiring for the organization, not the job". *Academy of Management Executive*, 5(4), 35-51.
- Boewn Frances E, Rostami Mahdi & Steel Piers. (2010). "Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation". *Journal of business Research*; 63, 1179-1185.
- Boselie, P.; Dietz, G. & Boon, C. (2005): "Commonalities and contradictions in HRM and performance". *Human Resource Management Journal*, 15(1), 67-94.
- Bouzon, A. & Devillard, J., (2011): "The management of uncertainty in tourism: strategic paradoxes and communication". *Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism*, 6(1), 53-68
- Brathwaite, R. (1992): "Value-chain assessment of the travel experience". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(5), 41-49.

- Brush, T. H.; Bromiley, P. & Hendrickx, M. (2000): "The free cash flow hypothesis for sales growth and firm performance". *Strategic Management Journal*, 21(4), 455-472.
- Brown, S.L. & Eisenhard, K.M. (1995): "Product development: past research, present findings, and future directions". *Academic Management Review*; 20 (2), 343-78.
- Brush, T. & Artz, KW. (1999): "Toward a contingent resource-based theory: the impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine". *Strategic Management Journal*, 20, 223–250.
- Buckmaster, N. (2000): "The Performance Measurement Panacea". *Accounting Forum*, 24(3), 264-278.
- Buller, P.F. & McEvoy, G.M. (2012): "Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight". *Human Resource Management Review*, 22, 43-56.
- Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2005): "How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations". *Human Resource Management*, 44 (4), 391-412.
- Caves, R.E. & Ghemawat, P. (1992): "Identifying mobility barriers". *Strategic Management Journal*, 13(1), 1-12.
- Chadee, D.D. & Mattsson, J. (1996): "An empirical assessment of customer satisfaction in tourism". *Service Industries Journal* 16(3), 305–320.
- Claver, E.; Tarí, J.J. & Pereira, J. (2006): "Does quality impact on hotel performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 350-358
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990): "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation". *Administration Science Quality*, 35, 128-152.
- Combs, J.; Liu, Y.; Hall, A. & Ketchen, D. (2006): "How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance". *Personnel Psychology*, 59, 501-528.

- Collins, C. J. & Clark, K. D. (2003): "Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage". *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Collins, C. J. & Smith, K. G. (2006): "Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms". *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Covin, J.G. & Miles, M.P. (1999): "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage". *Entrepreneur Theory Practice*, 23, 47-63.
- Damanpour, F.; Walter, R.M. & Avellaneda, C.N. (2009): "Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations". *Journal Management Studies*, 46(4), 650-675.
- Damanpour, F. (1991): "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators". *A. Management Journal*, 34, 555-90.
- Daneels, E. (2002): "The dynamics of product innovation and firm competences". *Strategic Management Journal*, 23, 1095-1121.
- Davidsson, P.; Steffens, P. & Fitzsimmons, J. (2009): "Growing profitable or growing from profits: putting the horse in front of the cart?". *Journal of Business Venturing*, 24(4), 388-406.
- Deiery, J.E. & Doty, D.H. (1996): "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions". *Academy of Management Journal*, 4(39), 802-835.
- Doong, H.; Law, R. & Wang, H., (2009): "An initial investigation of integrating innovation diffusion models for drawing first-time visitors". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26, 19-29.
- Doong, H.; Wang, H. & Law, R. (2008): "An initial investigation of the effect of advertisement and word-of-mouth on first-time visitors to Hong Kong" *Journal of Air Transport Management*, 14, 159-161.

- Du Chatenier, E., Verstege, J. A., Biemans, H. J., Mulder, M., & Omta, O. (2009): "The challenges of collaborative knowledge creation in open innovation teams". *Human Resource Development Review*, 8(3), 350-381.
- Forza, C. & Salvador, F. (2000): "Assessing Some Distinctive Dimensions of Performance Feedback Information in High Performing Plants". *International Journal of Operations & Production Management* 20 (3), 359-385.
- Fitzgerald, L. & Moon, P. (1996): "*Performance Measurement in Service Industries: Making it Work*". London: CIMA.
- Fuchs, M.; Höpken, W.; Föger, A. & Kunz, M. (2010): "E-Business Readiness, Intensity, and Impact: An Austrian Destination Management Organization Study". *Journal of Travel Research*, 49(2), 165-178.
- Fuertes-Callén, Y., & Cuéllar-Fernández, B. (2014): "What is the role of commercialisation and reputation in product innovation success?". *Innovation: Management, Policy & Practice*, 16(1), 96-105.
- Gartner, W.B. (1988): "Who is an entrepreneur? is the wrong question". *American Journal of Small Business*, 12 (4), 11-32.
- Gonzalez-Fidalgo, E. & Ventura-Victoria, J. (2002): "How much do strategic groups matter?" *Review of Industrial Organization*, 21(1), 55-71.
- Grant, R. (1996): "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109-122.
- Guest, D. E. (2011): "Human resource management and performance: Still searching for some answers". *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guest, D. E.; Michie, J.; Conway, N. & Sheehan, M. (2003): "Human resource management and corporate performance in the UK". *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.
- Guthrie, J. P. (2001): "High involvement work practices and turnover and productivity: Evidence from New Zealand". *Academy of Management Journal*, 44 (1), 180-192.

- Hansen, M.; Nohria, T. & Tierney, T. (1999): "What's your strategy for managing knowledge?" *Harvard Business Review*, 77(2), 106–116.
- Hilman, H. & Kaliappen, N. (2014): "Do Cost Leadership Strategy and Process Innovation Influence the Performance of Malaysia Hotel Industry?" *Asian Social Science*, 10(10), 134.
- Huselid, M. A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1998): "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications". *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205-237.
- Jekanowski, M. D. (1999): "Causes and consequences of fast food sales growth." *Food Review*, 22(1), 11-16.
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011): "Innovation, organization learning, and performance". *Journal of business Research*, 64, 408-417.
- Julnes, P. (2007): "*Performance Measurement. Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*". Broken Sound Parkway, NW: CRC Press.
- Kang, S., Morris, S.S. & Snell, S.A. (2007): "Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture". *Academy of Management Review*, 32(1), 236-256.
- King, A. W. & Zeithaml, C. P. (2001): "Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox". *Strategic Management Journal*, 22, 75-99.
- Kaplan, R. S. & Norton, P. N. (1992). "The Balanced Scorecard: Measures That Drive performance". *Harvard Business Review*, 70(1): 71–79.
- Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994): "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective". *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Laforet, S. (2008): "Size, strategic and market orientation effects on innovation". *Journal Business Research*, 61, 753-764.

- Leonard-Barton, D. (1992): "The factory as a learning laboratory." *Sloan Management Review*, 34(1), 23-38.
- Lieberman, M.B. & Montgomery, D.B. (1998): "First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view". *Strategic Management Journal*, 19, 1111-1125.
- López-Cabrales, A.; Valle, R. & Herrero, I. (2006): "The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency". *Human Resource Management*, 45(1), 81-109.
- Manzano, A.J.; Kuster, I. & Vila, N. (2005): "Market orientation and innovation: An interrelationship analysis". *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 437-452.
- Mansury, M.A. & Love, J. H. (2008): "Innovation, productivity and growth in US business services: a firm-level analysis". *Technovation*; 28(1-2), 52-62.
- Matsuo, M. (2006): "Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments". *Journal Business Ethics*, 59, 242–250.
- Martens, J. (2013): "Stories of innovation: roles, perspectives, and players". *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 40-53
- Martínez-López, M.A., & Vargas-Sánchez, A. (2013): "The strategic management process and the innovative capacity of the Spanish hotel industry". *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(6), 596-618.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978): "*Organizational strategy, structure and process*". New York: McGraw Hill.
- Neely, A. D. (2002): "*Business Performance Measurement*". Cambridge: Cambridge University Press.
- Neely, A. (1999): "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?" *International Journal of Operations and Production Management*, 19 (2), 205-228.
- Nicolau, J. L., & Santa-María, M. J. (2013): "The effect of innovation on hotel market value". *International Journal of Hospitality Management*, 32, 71-79.

- Noone, B. M., & Coulter, R. C. (2012): "Applying modern robotics technologies to demand prediction and production management in the quick-service restaurant sector". *Cornell Hospitality Quarterly*, 53, 122-133.
- Nybakk, E. & Hansen, E. (2008): "Entrepreneurial attitude, innovation and performance among Norwegian nature-based tourism enterprises". *Forest Policy and Economics*, 10, 473-479.
- Ostroff, C. & Bowen, D. E. (2000): "Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. *Multilevel theory, research, and methods in organizations*". Ed. In K. J. Klien & S. W. J. Kozlowski, San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Ottenbacher, M. & Gnoth, J. (2005): "How to develop successful hospitality innovation". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46 (2), 205–222.
- Otley, D. T. (1999): "Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research". *Management Accounting Research*, 10 (4): 363–382.
- Overholt, M. H. & Granell, E. (2002): "Highlights of the HRPS 2002 State-of-the-Art & Practice Study". *Human Resource Planning*, 25(2), 45-55.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005): "HRM and performance: what next?" *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Paauwe, J. (2009): "HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects". *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Peteraf, M. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Phillips, P. & Louvieris, P. (2005): "Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective". *Journal of Travel Research*, 44, 201-211
- Pfeffer, J. (1998): "The human equation: Building profits by putting people first". Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M., (2004): "WEF Annual Report, The Case of the Great Barrier Reef". Australia, WEF, Davos.

Porter, M. (1985): “*Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*”. The Free Press, New York, NY.

Porter, M. (1980): “*Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*”. Free Press: New York.

Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983): “A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis”. *Management Science*, 29(3), 363-377.

Roberts, P.W. (1999): “Product innovation, product–market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry”. *Strategic Management Journal*, 20(7), 655–70.

Sandvik, Izabela L.; Arnett, D. B. & Sandvik, K. (2011): “The Effects of New Product Development Proficiency on Product Advantage and Tourism Business Performance: Evidence from the Norwegian Hotel Industry”. *Journal of Travel Research*, 50(6), 641-653.

Schendel, D. E. & Hofer, C. W. (1979): “*Strategic management: A new view of business policy and planning*”. Boston: Little, Brown.

Schulz, M. & Jobe, L.A. (2001): “Codification and tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration”. *Journal High Technology Management Res.*; 12(1), 139-65.

Sainaghi, R. (2010): “Hotel performance: state of the art”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 920-952.

Selvarajan, T. T.; Ramamoorthy, N.; Flood, P. C.; Guthrie, J. P.; MacCurtain, S. & Liu, W. (2007): “The role of human capital philosophy in promoting firm innovativeness and performance: Test of a causal model”. *International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1456-1470.

Schumpeter, J.A. (1934): “*The Theory of Economic Development*”. Harvard University Press, Cambridge. (New York: Oxford University Press, 1961).

Simpson, P.M.; Siguaw, J.A.E. & Cathy, A. (2006): “Innovation orientation outcomes: the good and the bad”. *Journal Business Review*; 59, 1133–1141.

- Teece, D.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Thornhill, S. (2006): "Knowledge, innovation and firm performance in high- and low technology regimes". *Journal Business Venturing*, 21(5), 687–703.
- Tsiotsou, R.H. (2010): "Delineating the effect of market orientation on services performance: a component-wise approach". *The Service Industries Journal*, 30(3), 375-403.
- Tugores, M. & García, D. (2015): "The impact of innovation on firms' performance: an analysis of the hotel sector in Majorca". *Tourism Economics*, 21(1), 121-140.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986): "Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches". *Academic Management Review*; 11(4), 801-14.
- Vincent, L.H.; Bharadwaj, S.G. & Challagalla, G.N. (2005): "Does innovation mediate firm performance? A meta-analysis of determinants and consequences of organizational innovation". *Singapore Management University Working Paper #1305*.
- Walton, R.E. (1985): "From Control to Commitment in the Workplace". *Harvard Business Review*. 63, 77-84.
- Way, S. A. (2002): "High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector". *Journal of Management*, 28(6), 765-785.
- Weerawardena, J.; O'Cass, A. & Craig, J. (2006): "Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance". *Journal Business Research*; 59, 37-45.
- Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wheelwright, S.C. & Clark, K.B. (1992): "*Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency and quality*". New York: The Free Press.
- Williams, P. (2013): "Performing Interpretation". *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 13(2), 115-126.

Wright, G. (1998): "Perspectives on Performance Measurement Conflicts in Service Businesses". *Journal of General Management*, 23(4), 35-50.

Wright, P. M.; Dunford, B.B. & Snell, S.A. (2001): "Human resources and the resource based view of the firm". *Journal of Management*, 27, 701-721.

Wright, RE.; Palmer, JC. & Perkins D. (2005): "Types of product innovations a small business performance in hostile and benign environments". *Journal Small Business Strat*, 15(2), 33-44.

Wood, S. (1999): "Getting the measure of the transformed high-performance organization". *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 391-417.

Yilmaz, Y. & Bititci, U.S. (2006): "Performance measurement in tourism: a value chain model". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 341-349.

Zacharatos, A.; Barling, J. & Iverson, R. (2005): "High-performance work systems and occupational safety". *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77-93.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO EN COLOMBIA

Los países en vía de desarrollo requieren incrementar significativamente las investigaciones en temas relacionados con el desarrollo social y económico de su población. Colombia es uno de los países latinoamericanos en vía de desarrollo en el que la desaceleración de su economía iniciada en 2008 y profundizada en 2009 al registrarse la tasa de crecimiento más baja de la década ha provocado importantes limitaciones a su desarrollo. La pérdida de dinamismo en la demanda interna y externa se ha explicado fundamentalmente por la crisis financiera en los Estados Unidos, la cual comenzó a mediados de 2007 y alcanzó su punto máximo en el último trimestre de 2008. En el año 2010, pese a la desaceleración y la ola invernal de aquel año en que Colombia vino la temporada de invierno más dura en muchos años, la cual produjo una temporada de lluvias e inundaciones muy prolongada, generando grandes pérdidas en el sector agroindustrial, la economía del país regresó al crecimiento con un incremento del Producto Interno Bruto de 4,3%. Las exportaciones crecieron con respecto a 2009 un 2,2%, impulsada por las exportaciones tradicionales, especialmente por hidrocarburos (DANE, 2012). El PIB de la economía colombiana a precios constantes presentó un crecimiento de 4% en el año 2010 y de 6,6% en 2011. Desde ese año la economía del país no ha hecho más que crecer a buen ritmo con cifras medias anuales de crecimiento del PIB en torno del 4% anual (DANE, 2014).

No obstante, de acuerdo con los informes económicos colombianos, se puede observar que la economía está pasando por una etapa compleja y de menor crecimiento, la cual continúa dependiendo en gran parte de las exportaciones tradicionales. Por tanto, es necesario apoyar sectores que a mediano y largo plazo generen mayor dinamismo económico y social. En este sentido, se ha observado un rendimiento positivo del sector turístico colombiano en la última década. El informe del sector turismo del Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia (en adelante MITC), describe que en el año 2010 ingresaron al país 1,3 millones de visitantes internacionales, cifra que se incrementó un 9,6% con respecto al mismo período de 2009, si bien, estos datos no incluyen a los turistas ni a los excursionistas¹ en los puntos fronterizos (SECTUR, 2010). Además, de acuerdo con la OMT (2014), el número de turistas internacionales que visitaron Colombia en 2014 fue de 2.288.000 visitantes extranjeros. Pese al comportamiento positivo del sector turístico colombiano, es importante aclarar que éste se encuentra en desarrollo y, comparado con otros países de la región, es aún incipiente y poco competitivo. La investigación en turismo en el país es escasa. De acuerdo con estudio realizado por *Zuñiga-Collazos et al (2015)*, la investigación en turismo en Colombia es aún muy limitada, y el país requiere mayor número de investigaciones no sólo en volumen, sino en calidad.

¹ En este sentido, es necesario tener presente que el turista fronterizo es aquel turista internacional que permanece al menos una noche en un medio de alojamiento colectivo o privado localizado en la zona o franja fronteriza del país, mientras que el excursionista fronterizo se define como todo excursionista internacional que ingresa al país visitado a través de su zona o franja fronteriza (SECTUR, 2010).

3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO EMPÍRICO: DESARROLLO TURÍSTICO EN COLOMBIA

Según la OMT (2014), el turismo es uno de los sectores que más aporta a la economía de los países. La llegada de turistas internacionales se incrementó a nivel global en un 4,6% en la primera mitad de 2014 según el barómetro OMT del Turismo Mundial. Los destinos de todo el mundo recibieron alrededor de 517 millones de turistas internacionales entre enero y junio de 2014, 22 millones más que en el mismo periodo de 2013.

Para el caso específico del desarrollo turístico en Colombia, los resultados han sido positivos, con un crecimiento del flujo turístico internacional de 3,6% entre los años 2012-2013. Logrando obtener importantes ingresos por este concepto, el turismo se ha convertido en un sector estratégico para este país, siendo una fuente prioritaria de recuperación y desarrollo económico. La importancia del sector turístico en el país debería verse reflejada en un número representativo de estudios en el ámbito de turismo y hostelería, sin embargo, este número de estudios es aún muy limitado.

El propósito de este capítulo es analizar el contexto de Colombia como país donde se realiza el trabajo de campo de este estudio y en el que se contrastarán las hipótesis de la investigación. Para ello se tienen en cuenta las publicaciones científicas sobre turismo en Colombia en los últimos siete años, periodo comprendido entre 2007 y 2013, los tópicos de investigación analizados y la afiliación universitaria de los investigadores. Por otra parte, se presenta la evolución del sector turístico en Colombia en los últimos años y sus niveles de competitividad turística. Los hallazgos en la descripción de este capítulo demuestran la necesidad de desarrollar mayores esfuerzos de investigación, especialmente en forma de trabajos empíricos en este sector y específicamente en este destino, justificando la pertinencia de la realización de esta investigación doctoral en el sector turístico colombiano.

De esta forma, este capítulo aborda en primer lugar una revisión de artículos de investigación e información secundaria de las entidades gubernamentales, con sus informes sobre el sector turístico y la economía del país para identificar el comportamiento del sector en este contexto. A continuación se presenta la metodología de investigación utilizada en este análisis. La tercera parte se dedica a presentar y discutir los resultados y finaliza con las conclusiones.

3.1. EL SECTOR TURÍSTICO EN COLOMBIA

Es importante destacar que el crecimiento relativo del sector turístico en Colombia en la última década es significativo. De acuerdo con el reporte del MCIT (2010), en el año 2000 llegaron a Colombia 557.280 viajeros extranjeros y, de acuerdo con la OMT (2014), el número de turistas internacionales que visitaron Colombia en 2014 fue de 2.288.000 visitantes extranjeros (con un ingreso por este concepto de US\$2.491.000), lo que supone haber multiplicado casi por cuatro el número de visitantes en esta década. No obstante, al comparar tanto el número de visitantes extranjeros en el país, como los ingresos por este concepto, con otras economías en condiciones similares, se podría concluir que el desarrollo turístico colombiano es aún incipiente. Este bajo grado de desarrollo podría estar explicado por diferentes razones que el estado y las empresas del sector deben afrontar. Una de ellas es la imagen percibida de Colombia en el extranjero. En tal sentido, el estudio realizado por Kokalj (2007) sugiere que, a pesar de la enorme riqueza natural y cultural de Colombia, el desarrollo económico del turismo está especialmente limitado debido a problemas diversos como el enfrentamiento del estado y su ejército con grupos rebeldes de izquierda (guerrillas), milicias independientes (paramilitares) y el tráfico de drogas que producen migraciones internas forzosas.

No obstante, la lucha de las instituciones gubernamentales con competencias en el campo se dirigido a incentivar y planificar un mejor desarrollo turístico del país. De ahí que el gobierno colombiano, a través del MCIT, estableciera políticas de turismo cultural y ecoturismo. El principal objetivo de las políticas de turismo cultural ha sido posicionar a Colombia como un destino de turismo cultural nacional e internacional a través del aprovechamiento de su biodiversidad y riqueza cultural, generando dinámicas de desarrollo local y cadenas productivas sostenibles que promuevan la competitividad, el patrimonio y la identidad de las regiones (MCIT & Ministerio de Cultura, 2007). Para el desarrollo del ecoturismo en Colombia, el sistema de parques nacionales reúne las áreas que, por excelencia, han sido reconocidas como destinos predilectos por los visitantes colombianos y extranjeros (MCIT & Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2003). No obstante, el producto turístico de sol y playa es el de mayor desarrollo, imagen y posicionamiento en los mercados nacionales. Sin embargo, ha presentado diversas problemáticas, como son: la baja calidad ambiental, principalmente por contaminación de aguas de baño, con problemas en su uso primario; el retroceso de la línea de costa como resultado de las dinámicas físico-naturales; el déficit en el ordenamiento y planificación de las playas; y la ocupación ilegal de las zonas de playa por construcciones inmobiliarias, infraestructura, invasiones de particulares, pequeños negocios y demás usos desautorizados del bien público (MCIT, 2011). Por otra parte, el turismo de salud y bienestar, el turismo de aventura y el turismo corporativo y de negocios, están siendo apoyados para su consolidación como productos altamente

competitivos, de acuerdo al plan sectorial de turismo presentado por el gobierno nacional actual 2014-2018. Con este propósito, Colombia actualmente cuenta con alrededor de 80.000 vuelos internacionales al año y se proyectan actualmente cerca de 140.000 habitaciones hoteleras disponibles para el turismo, tanto doméstico como foráneo, con una tasa de 70 empleos directos por cada 100 habitaciones, para finales del año 2014.

Finalmente, con el objetivo de realizar un análisis objetivo de las empresas turísticas colombianas como veremos, es importante destacar que, para el desarrollo del trabajo de campo de este estudio fueron tenidas en cuenta diferentes empresas del sector turístico colombiano, tales como hoteles, restaurantes, agencias de viajes y empresas que prestan servicios de hospedaje, ocio y recreación en las ciudades de Medellín, Popayán, Santander de Quilichao y Calarcá al tratarse de las ciudades donde se concentró gran parte de la actividad turística del país. Seguidamente se describen estas localidades desde el punto de vista turístico.

- Medellín es la segunda ciudad más importante de Colombia, debido a su desarrollo económico y comercial. Esta ciudad posee una de las mejores infraestructuras del país para atender diferentes tipos de visitantes y se caracteriza por tener una variedad de tipos de turismo, destacándose específicamente el turismo cultural y de negocios. Es la capital del Departamento de Antioquia, y está ubicada al Nororiente de Colombia.
- Popayán es una ciudad histórica y reconocida por tener diferentes tipos de turismo, en especial turismo religioso, histórico y cultural. Es la capital del departamento del Cauca, y está ubicada al Sur-Occidente de Colombia.
- Santander de Quilichao es una ciudad pequeña y su principal característica es su estratégica ubicación. Se encuentra entre una de las principales vías del suroccidente colombiano y, por consiguiente, es un punto de descanso de viajeros que utilizan esta vía, donde se realiza principalmente turismo cultural y étnico. Se encuentra ubicada al norte del departamento del Cauca.
- Calarcá es una pequeña ciudad, ubicada en el departamento del Quindío, situada en el centro del país, y es donde se encuentra la llamada zona cafetera colombiana. Debido a problemas con el precio internacional del café, a comienzos de los años 90-s este departamento y sus territorios apostaron fuertemente por el sector turístico como estrategia de diversificación de sus negocios, lo que ha hecho que esta zona del país sea una de las más desarrolladas en turismo de parques temáticos, ecoturismo, turismo de naturaleza y turismo rural.

3.2. METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE LAS PUBLICACIONES EN TURISMO SOBRE COLOMBIA

Con el propósito de llevar a cabo el desarrollo de este estudio, fueron definidas dos grandes etapas, la primera se centra en la revisión y análisis de la literatura correspondiente a las publicaciones científicas cuyo tópico principal fuese el turismo en Colombia y la segunda se enfocó en realizar un análisis descriptivo del desarrollo turístico del país. A continuación se describe la forma como se llevó a cabo cada una de las etapas.

Primera Etapa. Revisión de la Literatura

Inicialmente se buscaron y analizaron artículos científicos publicados en revistas que estuvieran en bases de datos reconocidas a nivel internacional en los últimos siete años, periodo comprendido entre los años 2007-2013. Se analizaron cuatro variables: número de publicaciones por año; afiliación universitaria de los investigadores; destinos turísticos estudiados por regiones/ciudades de Colombia y el aporte teórico y/o empírico de dichos trabajos. Con el propósito de analizar estas investigaciones se acudió a la base de datos electrónica *Scopus*. Los criterios para la selección de la muestra fueron los siguientes:

- Período comprendido entre los años (ambos inclusive) 2007 y 2013;
- Tipo de documento: artículos científicos;
- “Tourism and Colombia” deberían ser parte de las palabras clave, el título o el resumen del artículo; y
- Los estudios identificados debían tener como tópico central el turismo en Colombia. Aquellas investigaciones que lo tenían como tópico secundario fueron descartadas. Y, finalmente, los idiomas de trabajo fueron inglés y español.

Segunda Etapa. Análisis del desarrollo turístico del país.

En la segunda etapa este estudio presenta un análisis descriptivo del desarrollo del turismo en Colombia basado en informes y datos sobre el comportamiento del sector turístico del país de los últimos siete años, periodo comprendido entre 2007 - 2013, para lo que se usaron fuentes secundarias como informes ejecutivos anuales del MCIT y los reportes de la OMT, entre otros. Finalmente, se presenta una breve descripción del nivel de competitividad turística de Colombia.

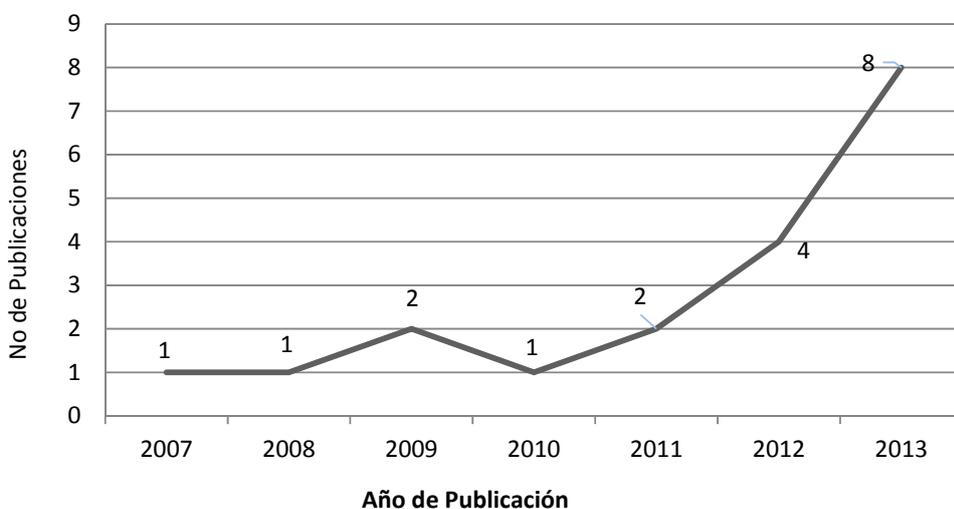
3.3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El número de investigaciones publicadas en revistas científicas en el ámbito de la hotelería y el turismo en el período 2007-2013 sobre Colombia es limitado. Es así como sólo se encontraron veinticuatro artículos en la base de datos *Scopus*, de los cuales cinco artículos fueron descartados por no tener como tópico principal el turismo en Colombia, lo que redujo el total de las publicaciones analizadas a diecinueve.

3.3.1. Número de publicaciones por año (2007-2013)

Como se puede observar en la Figura 8 el número de publicaciones cuyo tópico principal es el turismo en Colombia presenta una tendencia de crecimiento. El comportamiento fue relativamente estable en los primeros cuatro años de este estudio (2007-2010), e incluso se presentó una disminución entre los años 2009-2010, pasando de dos a un artículo publicado. No obstante, entre los años 2010-2013, el crecimiento ha sido constante, presentando su máximo crecimiento en los dos últimos años de esta revisión.

Figura 8. Número de publicaciones acerca del turismo en Colombia (2007-2013)



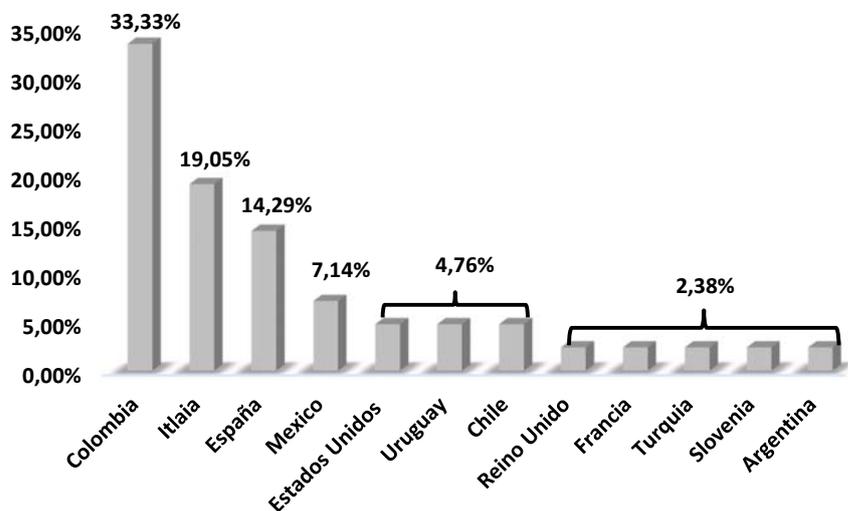
Fuente: Elaboración propia

A pesar de la tendencia de crecimiento relativo en el número de publicaciones en el tópico de turismo en Colombia, es importante aclarar que continúa siendo muy limitado, comparado con otros destinos en similares condiciones como Perú.

3.3.2. Afiliación universitaria

La afiliación universitaria de los investigadores identificados en esta revisión puede observarse de manera resumida en la Figura 9, donde se puede resaltar que el 33,33%, procede de universidades colombianas, seguido por afiliaciones universitarias de Italia con 19,05%, España (14,29%) y México (7,14%). Además, se presentan dos grupos con 4,76% y 2,38% provenientes de los Estados Unidos, Uruguay y Chile en el primer grupo. El último caso se compone de afiliaciones provenientes de: Reino Unido, Francia, Turquía, Eslovenia y Argentina, respectivamente.

Figura 9. Afiliación Universitaria (2007-2013)



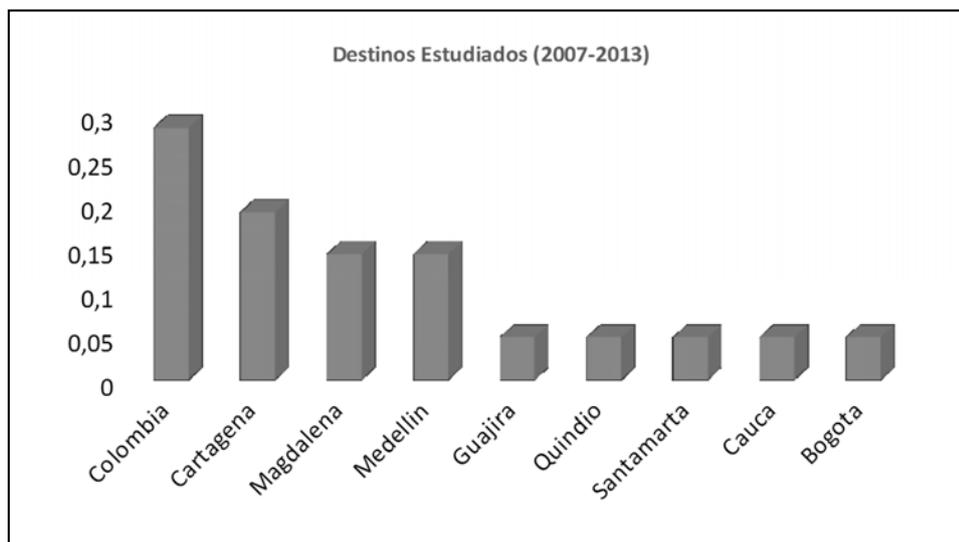
Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Estudios de destinos por regiones/ciudades en Colombia (2007-2013)

El comportamiento de los estudios de destinos turísticos por regiones/ciudades de Colombia en el periodo comprendido entre 2007-2013 se puede observar gráficamente en la Figura 10.

Colombia lidera en las preferencias de las investigaciones realizadas cuando la definición de la unidad de análisis se trata, con un 28,57% de los estudios analizados. Cartagena está presente en 19,05% de los trabajos, y dos grupos con un 14,29% se encuentran el departamento de Magdalena y la ciudad de Medellín. Finalmente, se encuentra un último grupo con un 4,76%, el cual se compone de los departamentos de Guajira, Quindío, Cauca y las ciudades de Santa Marta y Bogotá.

Figura 10. Destinos turísticos estudiados por regiones/ciudades en Colombia

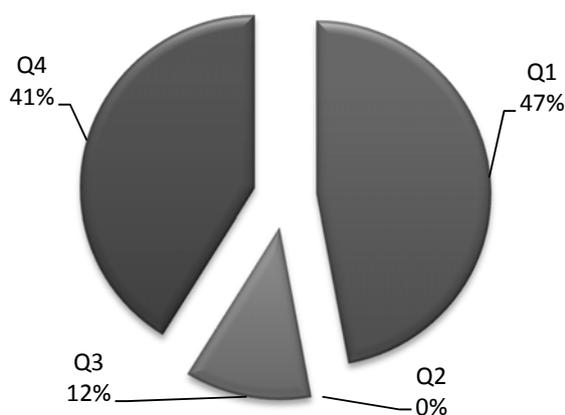


Fuente: Elaboración propia

3.3.4. Contenido de los estudios analizados (2007-2013)

La Tabla 12 describe de manera resumida los aportes teóricos y/o empíricos realizados en el total de las publicaciones identificadas en el periodo comprendido entre 2007-2013. De manera general se puede decir que, entre los principales tópicos investigados en este periodo, destacan: el turismo de naturaleza (avistamiento de aves), turismo rural, turismo de cruceros, planificación turística desde la perspectiva de políticas de desarrollo turístico sostenible y el papel del conflicto social colombiano (violencia y guerrilla) y su relación con el desarrollo turístico del país.

Figura 11. Publicaciones en revistas por cuartil



Fuente: elaboración propia

Es importante destacar el bajo número de publicaciones en los últimos siete años. Además, tan sólo el 31,58% utilizaron técnicas cuantitativas explicativas. La gran mayoría utilizaron técnicas de análisis descriptivo y estudio de casos. No obstante, como se puede observar en la Figura 11, los artículos fueron publicados en revistas que se encuentran principalmente en los cuartiles uno y cuatro.

Como se puede observar en la Tabla 12, sólo una de las investigaciones analizadas tiene como tópico la innovación en turismo, el estudio realizado por Roa-Villescas & Orozco-Alzate (2012) analiza el impacto del *RB Birds*, un paquete de *software* desarrollado para enriquecer y optimizar la experiencia de miles de observadores de aves, residentes o visitantes, en la reserva ecológica de Río Blanco. Esto refuerza la necesidad de aumentar las investigaciones en este campo en el país y, en especial, se requiere incrementar las investigaciones de corte empírico, basadas principalmente en validaciones que utilicen técnicas cuantitativas, dada la ausencia de este tipo de análisis y la necesidad de contextualizar los avances de la relación entre innovación y rendimiento al caso específico de las empresas colombianas.

Tabla 12. Contenido de la investigación en turismo en Colombia (2007-2013)

No	Aporte teórico y/o empírico	Autor(es)
1	Su estudio sugiere que, a pesar de la enorme riqueza natural y cultural de Colombia, el desarrollo económico del turismo es especialmente limitado debido a problemas diversos como el estado y su ejército enfrentado a grupos rebeldes de izquierda (guerrillas), milicias independientes (paramilitares) y el tráfico de drogas, que además produce migraciones internas forzadas.	Kokalj (2007)
2	Estudiaron la presentación turística de Cartagena de Indias resaltando características diferenciadoras dadas por factores que permiten al turista estar inmerso en la cultura afro-caribeña de la costa atlántica colombiana, como sus bailes y paseo en chiva (sistema de transporte tradicional que forma parte del folclor colombiano), entre otros.	Cunin & Rinaudo (2008)
3	Describen en su investigación cómo ha contribuido el sector turístico al crecimiento económico colombiano entre 1990-2006.	Brida, Pereyra, Risso, Such & Zapata (2009)
4	Explora el enfoque sistémico-territorial y su relevancia para el análisis de los procesos de desarrollo y las transformaciones sostenibles relacionadas con el turismo; también analiza la política colombiana para el fomento del ecoturismo, a la luz del alcance e implicaciones del mismo en el territorio.	Rojas (2009)
5	El estudio presenta una perspectiva histórica sobre el turismo en Colombia en el periodo 1998-2008 y explica las iniciativas políticas que han sido diseñadas para avanzar en el desarrollo del turismo y ampliar el impacto del ecoturismo sostenible como una estrategia para promover la conservación y la protección de la selva tropical en Colombia.	Sánchez & Jaramillo-Hurtado (2010)
6	Estudió como el sistema organizativo asociado al desarrollo del turismo rural en el departamento de Antioquia tiende a establecer redes informales, usando Teoría de Redes. Los resultados de la investigación mostraron dos fenómenos: primero, la información podría fluir más rápido en la red Oriente gracias a su densidad; y segundo, en la red Suroeste, donde priman las relaciones público-privadas, las acciones públicas no estatales determinan la gobernanza de la red.	Polanco-López de Mesa (2012)

No	Aporte teórico y/o empírico	Autor(es)
7	Este trabajo analiza los impactos, directos e indirectos, en los niveles de pobreza, de desarrollo turístico y la estrategia de los servicios de agua (MUS). Los autores examinan la región del departamento del Quindío en Colombia, donde se está aplicando la estrategia de MUS y donde un ambicioso plan de desarrollo turístico puede abrir un conflicto social sobre el suministro de agua. Los resultados de este análisis muestran que, incluso si la estrategia MUS tiene un mayor impacto positivo en la reducción de la pobreza, en términos de ingresos y los empleos generados por unidad de agua, su huella hídrica, contrariamente a lo esperado, es mucho mayor que la que corresponde al sector turístico. Esto puede poner en peligro su futuro desarrollo, pidiendo un enfoque más equilibrado.	Azqueta & Montoya (2011)
8	Estudia el caso del ecoturismo en el Parque Nacional Natural Tayrona, y cómo es posible explorar geográficamente lo que sustenta el turismo en la zona y su papel en la conformación de la política de recursos. Este trabajo muestra cómo, bajo el pretexto de que algunos puntos paradisíacos necesitan protección del estado, se ha contribuido a la privatización y el despojo. Además, detalla cómo la dinámica de apropiación de tierras se ha habilitado por procesos de demarcación socio-espacial.	Ojeda (2012)
9	El propósito de este estudio fue explicar la satisfacción en tierra de pasajeros de cruceros en el puerto de escala de Cartagena de Indias. Los resultados sugieren que aunque los visitantes mantuvieron una alta satisfacción global de la experiencia en tierra, hay dos dimensiones que requieren la atención de los responsables de las políticas turísticas: la infraestructura de la ciudad (tráfico, el ruido, la limpieza y la infraestructura) y la experiencia de compra en general. En particular, la peor experiencia parece estar relacionada con los vendedores ambulantes.	Brida, Garrido, & Devesa (2012)
10	Este documento proporciona una mejor comprensión de la industria de cruceros, considerando los gastos de los pasajeros de cruceros que desembarcan en Cartagena de Indias como una variable clave en el análisis económico de los costos y beneficios. Los autores estiman dos modelos de regresión de corte transversal para el gasto de crucero que muestra la existencia de diferentes perfiles turísticos relacionados con diferentes niveles de gasto. En particular, los que más gastan se distinguen de los otros segmentos en cuanto a la edad, las horas que pasaron fuera de la nave, nacionalidad, nivel de ingresos y los patrones de gasto.	Brida, Bukstein, Garrido & Tealde (2012)
11	El objetivo general de este estudio de ingeniería fue mostrar un ejemplo de adaptación de una tecnología de vanguardia, originalmente diseñada y fabricada en el primer mundo, a las necesidades y oportunidades de un país en desarrollo como Colombia. <i>RB Birds</i> es un paquete de <i>software</i> para enriquecer y optimizar la experiencia de miles de observadores de aves, residentes o visitantes, que vienen a la Reserva Ecológica de Río Blanco.	Roa-Villescas & Orozco-Alzate (2012)
12	Estudia las prácticas urbanas de exclusión racial que contradicen la imagen de marca turística colombiana en la campaña llamada: "Colombia es pasión". Explora cómo la experiencia de seis jóvenes negros a quienes se les negó entrada en los clubes nocturnos de la Zona Rosa de Bogotá, sirve como ejemplo del acceso limitado que se le otorga a la gente racializada en la ciudad cosmopolita y, por extensión como afecta a los ideales multiculturales del estado.	Castro (2013)
13	Este artículo explora los discursos y prácticas del estado que Colombia experimentó durante la última década, al enfocarse en las percepciones de la imagen del destino basada en la seguridad resultante de las coordinaciones inesperadas entre la guerra y el turismo en el país; se profundiza en los espacios cotidianos y muy desiguales de (in) seguridad forjadas por el régimen de la seguridad democrática. Muestra cómo una visión feminista sobre la geopolítica de la guerra y la paz ofrece una mejor comprensión del hacer y deshacer de espacios de la seguridad; y su papel en la producción de las formaciones estatales hegemónicas en Colombia.	Ojeda (2013)
14	El propósito de este trabajo fue explorar la contribución de los asentamientos informales a una estrategia de turismo y de imagen de la ciudad. Toma el caso de Medellín (Colombia) que en los últimos años ha desarrollado varios proyectos en sus barrios mediante una política llamada: "urbanismo social". El estudio describe que Medellín ha encontrado un papel para los asentamientos informales en la marca de la ciudad, y la promoción del turismo a esas zonas. También está ayudando a construir	Hernandez-García (2013)

No	Aporte teórico y/o empírico	Autor(es)
	una imagen de la ciudad más auténtica y distinguible de otras ciudades en Colombia y América Latina.	
15	Desde una perspectiva del desarrollo del turismo sostenible en Colombia, se estudia el papel de campesinos e indígenas, principalmente de regiones del Magdalena y Cauca. Entre las conclusiones del estudio vemos que conformarse a un papel social impuesto por los paradigmas externos del turismo ético, se plantea como la única opción que tienen las poblaciones locales de negociar su legitimidad territorial en regiones patrimoniales. Esta forma de controlar las culturas, los recursos y la actividad regional puede, sin embargo, resultar en nuevas formaciones sociales y sentimientos identitarios que no sean únicamente impuestos, sino además escogidos y reconfigurados por los agentes implicados.	Guilland & Ojeda (2013)
16	El estudio tiene como objetivo aportar al análisis, discusión y construcción de modelos epistémico-prácticos de RSE en Turismo y de manera concreta en el sector hotelero. Para ello se aplicó el método del estudio de caso para realizar la investigación empírica propiamente dicha a una empresa de alojamiento de la ciudad de Santa Marta. El estudio muestra como resultado un diagnóstico empresarial para la empresa hotelera. Se concluye que en términos de prácticas de responsabilidad social, la empresa en cuestión es más proactiva que reactiva a la normas, ya que comienza a llevar a cabo prácticas de responsabilidad social que no está obligada a realizar por la ley colombiana. De igual manera, el estudio concluye que tiene un nivel de responsabilidad social medio.	Peña & Serra (2013)
17	Este estudio examinó las características, preferencias de los pasajeros de cruceros y su experiencia general en el puerto de Cartagena (Colombia). Con base en una encuesta aplicada a 1.361 pasajeros en este puerto, durante el tercer trimestre de 2009, se emplea un análisis multivariado por segmentos de mercado. Los investigadores identificaron seis segmentos de mercado diferenciados por: nacionalidad, grado de satisfacción, percepción y gastos de seguridad. Los resultados sugieren que el estado debería realizar cambios en las políticas. En particular, las instituciones deben mejorar la percepción de seguridad de Cartagena para garantizar la repetición cada vez mayor del número de visitas y, los gerentes deben extender el tiempo de visita al interior, lo que podría producir efectos multiplicadores.	Brida Pulina Riaño & Aguirre (2013)
18	Este estudio proporciona la evaluación del paisaje costero de 135 sitios a lo largo del litoral caribeño colombiano mediante el análisis de 26 factores físicos y humanos. Los sitios fueron categorizados en cinco clases: de la clase 1 (el paisaje de grado superior) a la clase 5 (paisaje pobre); 55% de las zonas costeras investigadas fueron incluidos en las clases 1 y 2, el 18% pertenecía a la clase 3 y el 47% de los sitios caen en las clases 4 y 5. La clasificación de los sitios analizados depende de la configuración geológica y del grado de ocupación humana. En las clases 1 y 2 los sitios están ubicados en áreas naturales protegidas en los departamentos de La Guajira y Magdalena.	Rangel-Buitrago, Correa, Anfuso, Ergin, & Williams (2013)
19	El estudio analiza los determinantes del gasto que realizan los turistas culturales, considerando el caso particular de los visitantes de tres museos diferentes de la ciudad de Medellín. Con base en 434 cuestionarios recolectados entre los visitantes de los museos al finalizar su visita durante el periodo junio-octubre 2011 y utilizando un modelo econométrico; el trabajo estima el efecto de distintas variables en el monto y la probabilidad de gasto de los visitantes a un nivel microeconómico.	Brida, Monterubbianesi, & Aguirre (2013)

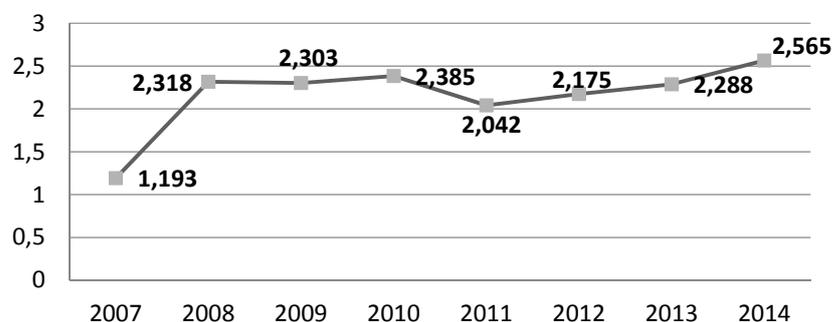
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la búsqueda en la base de datos *Scopus*

3.3.5. Análisis de los resultados acerca del desarrollo del sector turístico en Colombia (2007 – 2014)

De acuerdo a los datos publicados por el [Banco Mundial \(2015\)](#) el PIB total del país cerró en U\$380.063 miles de millones en el año 2013, y en 2014 descendió a U\$377.739 miles de millones, con una participación destacada de los sectores financiero y de servicios sociales. Además, según el [MCIT \(2015\)](#) la gran rama de comercio, reparación, hoteles y restaurantes, participó con el 11,9% del PIB total distribuidas de la siguiente manera: Comercio (8,2%), Reparación (1%) y Hoteles, restaurantes, bares y similares (2,7%).

Asimismo, de acuerdo al [MCIT \(2015\)](#) durante el año 2014 el total de visitantes fue de 4.192.742, de estos 1.967.814 fueron extranjeros no residentes en Colombia, que representaron el porcentaje mayoritario (46,9%); los colombianos no residentes en el país que ingresaron al territorio nacional fueron 597.522 (14,3%), los que ingresaron en un crucero alcanzaron los 314.207 visitantes (7,5%) y los viajeros que ingresaron por zonas de integración fronteriza, de países como Venezuela y Ecuador, fueron 1.313.199 (31%). Los datos más recientes basados de migración colombiana muestran que los principales motivos de ingreso al país (70 %), reportados por los mismos viajeros son: turismo y recreación; el 18 % viene a hacer negocios, a congresos y eventos; y el 12 % restante llegó al país por motivos de trabajo. Un resumen del comportamiento del turismo internacional en el periodo 2007-2014, en términos del número de visitantes internacionales a Colombia se presenta en la Figura 12, donde se observa que en el año 2014 ingresaron al país 2.565.333 visitantes internacionales (extranjeros y colombianos no residentes), comparado con los 2.228.000 del año 2013, lo que representa una variación positiva de 13,14% ([MICT, 2015](#)). Esto lleva a concluir que el número de visitantes a Colombia en 2014 se ha incrementado más del 100% con respecto a los datos de 2007.

Figura 12. Visitantes internacionales a Colombia 2007-2014



Fuente: [MICT \(2015\)](#)

Colombia presenta un crecimiento en el flujo turístico desde el año 2011, lo cual es significativo si se considera la coyuntura económica mundial. Sin embargo, presenta una baja densidad turística y, en general, una baja participación en el total del flujo turístico mundial. En términos de ingresos por turismo internacional, la mejora también es significativa: Colombia presentó una variación positiva en 2011 (5,66%) y 2012 (6,95%) así como en los periodo 2012-2013 (5,82%) y 2013-2014 (6,01%) (véase Tabla 13).

Tabla 13. Colombia: Ingresos por turismo internacional 2010-2014

Año	Ingresos por los visitantes internacionales (En millones de Dólares)	Variación en %
2010	2,083	-
2011	2,201	5.66%
2012	2,354	6.95%
2013	2,491	5.82%
2014	2,505	6.01%

Fuente: OMT (2014)

Sin embargo, la tasa de ocupación hotelera decreció entre los años 2012-2013 obteniendo un porcentaje en 2013 de 52,7%, un 0,75% menos que la ocupación de 2012, y manteniéndose para el año 2014. Aunque es importante aclarar que este subsector de hotelería ha tenido un comportamiento positivo constante entre los años 2009-2012 (véase Tabla 14).

Tabla 14. Colombia: Tasa de ocupación hotelera 2009-2014

Tasa de ocupación hotelera (%)						
Ene-Dic	Agosto-Agosto					Variación 2013-2014
50,6%	50,0%	51,2%	53,1%	52,7%	52,7%	
2009	2010	2011	2012	2013	2014	0,0%

Fuente: DANE (2014)

En resumen, el desarrollo turístico del país ha sido positivo. No obstante, creemos que podría obtener intervenciones estratégicas desde el gobierno, la empresa y la academia podrían mejorar aún más estos resultados. En cuanto a esta última espera el estudio de la innovación en las empresas del sector en este país podrían ser de utilidad para mejorar la competitividad turística al proporcionar información útil para el direccionamiento estratégico de las organizaciones.

3.3.6. Competitividad turística de Colombia

Un destacable índice de la competitividad turística es aportado por el Reporte de Competitividad de Turismo y Viajes (*Travel and Tourism Competitiveness Report*) TTCR (2015) del sector turismo que anualmente publica los indicadores de competitividad turística de 141 países.

Como se puede observar en la Tabla 15, Colombia perdió competitividad entre los años 2009-2011, pasando de la posición 72 a la 77 y en el 2013 a la 84 en la lista general de los 141 países que participan en este ranking de competitividad turística. Esto significa haber perdido doce posiciones en cinco años. Se puede observar, no obstante, que la valoración en estos tres periodos fue igual, es decir de 3,9 para el país, lo cual podría significar que no se mejoró significativamente en los indicadores de competitividad en este período de tiempo al menos frente a otros países que si lo hicieron el mismo período. Sin embargo, en el último reporte de este organismo (TTCR, 2015) el país presenta una notable recuperación al pasar al puesto 68 en 2014, es decir, recupera 14 posiciones, aunque la valoración general del país desmejoró con respecto a los periodos anteriores obteniendo un 3,73.

Tabla 15. Colombia: Índice de competitividad turística

Índice de Competitividad de Viajes y Turismo	Ranking (1-141)	Evaluación (1-7)
Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2014	68	3,73
Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2013	84	3,9
Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2011	77	3,9
Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2009	72	3,9
Condiciones del entorno	103	4,08
Ambiente de negocios	108	3,99
Seguridad	140	2,82
Salud e higiene	85	4,97
Recursos humanos y mercado laboral	79	4,44
Disponibilidad de TIC	67	4,17
Condiciones y políticas para viajes y turismo	55	4,24
Priorización para viajes y turismo	92	4,31
Apertura internacional	8	4,30
Competitividad de precios en T&T	86	4,47
Sostenibilidad medioambiental	87	3,88
Infraestructura	95	2,92
Infraestructura de transporte aéreo	70	2,66
Infraestructura de plantas y puertos de transporte	124	2,50
Infraestructura de servicios turísticos	90	3,59
Recursos naturales y culturales	19	3,67
Recursos naturales	24	4,13
Recursos culturales y para viajes de negocios	24	3,21

Fuente: TTCR (2015)

La mayor deficiencia, de acuerdo al reporte de competitividad turística del 2015, se presenta en indicadores relacionados con dimensiones como benevolencia del entorno, la cual analiza si el país tiene las condiciones necesarias para facilitar el desarrollo del sector, destacándose la baja valoración (en una escala de 1-7) en seguridad (valoración: 2,82/ posición: 140) y ambiente para negocios (valoración: 3,99 / posición: 108), aunque se observa en esta misma dimensión una mejor posición en el indicador disponibilidad de TIC (valoración: 4,17/ posición: 67). Además, en la dimensión de infraestructura, la deficiencia se halla principalmente en el indicador infraestructura de plantas y puertos de transporte (valoración: 2,5 / posición 124), así como un relativo mejoramiento en el indicador infraestructura de transporte aéreo (valoración: 2,66 /posición: 70). Finalmente, la dimensión donde mejores resultados obtiene el país, fue en recursos naturales (valoración: 4,13/ posición 24) y culturales (valoración: 3,21/ posición 24).

En conclusión, se puede observar que las evaluaciones relativas de cada uno de los indicadores de competitividad turística de Colombia son aún bajos y requieren de intervención del gobierno para ser mejorados. Asimismo, es clave incrementar la investigación, con el objetivo de entender de mejor manera el comportamiento del turismo en Colombia y ayudar a mejorar su competitividad y desarrollo. En este sentido, la innovación en turismo y su efecto sobre el rendimiento en las empresas del sector turístico colombiano, son una pieza clave para la solución de algunas de las citadas deficiencias. Su comprensión, interpretación y aplicación es necesaria contribuyendo con ello a justificar la pertinencia de este trabajo de investigación.

3.4. CONCLUSIONES

Los datos expuestos sugieren la conveniencia de ampliar no sólo la cantidad, sino la calidad de las investigaciones de turismo en Colombia. Sin embargo, se puede concluir que existe una tendencia de crecimiento relativo en el número de publicaciones en el tópico de turismo en Colombia, con un fuerte aumento especialmente en los dos últimos años. Además, resulta interesante resaltar que el 33,33% del total de las afiliaciones de los autores proceden de universidades colombianas. Los autores no colombianos proceden principalmente de países europeos como Italia y España, lo que demuestra la necesidad y urgencia de incrementar la participación de universidades colombianas en procesos de investigación en esta área, con el fin de equiparar el creciente interés de los autores foráneos añadiendo una visión propia a los factores que nos afectan. Entre los destinos estudiados se pudo observar que Colombia, como unidad de análisis, lidera en las preferencias de las investigaciones realizadas, con un 28,57% del total de los trabajos analizados.

De manera general, se puede concluir que los principales tópicos investigados en el periodo 2007-2013 acerca del turismo en Colombia se centraron en: turismo de naturaleza (avistamiento de aves), turismo rural, turismo de cruceros, planificación turística desde la perspectiva de políticas de desarrollo turístico sostenible y el papel del conflicto social colombiano y su relación con el desarrollo turístico. Sólo un estudio fue identificado, entre los analizados, el cual presentaba como tópico la innovación en turismo, demostrando la falta de investigación en este tópico. Además, tan sólo el 31,58% utilizaron técnicas cuantitativas explicativas.

Por otro lado, en el desarrollo de este capítulo se pudo comprobar el buen momento que está atravesando el desarrollo turístico en Colombia, ya que el número de visitantes internacionales que llegaron al país en 2014 se incrementó más del 100% con respecto a 2007. Los ingresos percibidos por este concepto han estado en constante crecimiento en los últimos seis años, a pesar de la coyuntura económica global, especialmente en los subsectores como el hotelero, de restaurantes y ocio. En este sentido, entre los años 2013-2014 los hoteles, restaurantes, bares y similares generaron un 2,7% del PIB colombiano, lo que sitúa al sector turístico en una importante posición en la producción interna del país.

Uno de los hallazgos importantes identificados en el desarrollo de este capítulo se refiere a la pérdida de competitividad turística de Colombia entre los años 2009-2013 pasando del puesto 72 (2009) al 84 (2013) en tan solo 5 años. Es decir, una pérdida de doce posiciones. No obstante, en el año 2014 el país experimentó una recuperación importante al pasar al puesto 68 recuperando catorce posiciones. Sin embargo, la evaluación general acerca del nivel de competitividad turística del país bajó en el año 2014 comparada con los anteriores años, lo cual indica la falta de mejora en los indicadores de competitividad, resultados contrarios a otras economías de la región que mejoraron y superaron los estándares medios significativamente. Además, las evaluaciones relativas de cada uno de los indicadores de competitividad turística del país son aún bajos, y requieren de intervención del gobierno para ser mejorados, al igual que el significativo aumento de la investigación con el objetivo de entender de mejor manera el comportamiento del turismo en el país, si bien sería deseable incrementar las investigaciones de corte empírico, basadas principalmente en validaciones que utilicen técnicas cuantitativas explicativas. En este sentido, la innovación en turismo y su efecto sobre el rendimiento en las empresas del sector turístico colombiano se presenta como parte de la solución a este problema.

Finalmente, una limitación en el desarrollo de este capítulo se relaciona con la posibilidad de que existan otras investigaciones publicadas sobre el turismo en Colombia entre los años 2007- 2013, que no fueron incluidas en esta revisión por no estar en la base de datos *Scopus*,

o porque en el título, resumen y/o palabras claves no contenían los términos utilizados en el criterio de búsqueda.

REFERENCIAS

ANDI (2015): “*Colombia: Balance 2014 y Perspectivas 2015*” recuperado el 20 de Abril de 2015 de:

<http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>

Azqueta, D. & Montoya, A. (2011): “Water access in the fight against poverty: Tourism or multiple uses of water services?”. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 2(4), 44-54

Banco de la República (2012): “*Boletín de Indicadores Económicos*” recuperado 20 de Febrero de 2015 de:

<http://www.banrep.gov.co/documentos/series-estadisticas/informes/bie.pdf>

Banco Mundial (2015): “*PIB por países*”. Recuperado 12 de Agosto de 2015 de:

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>

Brida, J.; Monterubbianesi, P. D. & Aguirre, S. Z. (2013): “Análisis de los factores que influyen el gasto de los turistas culturales: el caso de los visitantes de museos de Medellín”. *Revista de Economía del Rosario*, 16(1).

Brida, J. G.; Pulina, M.; Riaño, E. & Aguirre, S. Z. (2013): “Cruise passengers in a homeport: a market analysis”. *Tourism Geographies*, 15(1), 68-87.

Brida, J. G.; Garrido, N. & Devesa, M. J. S. (2012): “Cruise passengers' satisfaction: Cartagena de Indias”. *Benchmarking: An International Journal*, 19(1), 52-69.

Brida, J. G.; Bukstein, D., Garrido, N. & Tealde, E. (2012): “Cruise passengers' expenditure in the Caribbean port of call of Cartagena de Indias: A Cross-Section data analysis”. *Tourism Economics*, 18(2), 431-447.

Brida, J.; Pereyra, J.; Risso, W.; Such, M. & Zapata, S. (2009): "The tourism-led growth hypothesis: empirical evidence from Colombia". *Tourismos: An international multidisciplinary journal of tourism*, 4(2), 13-27

Castro, F. W. (2013): "Afro-Colombians and the Cosmopolitan City New Negotiations of Race and Space in Bogotá, Colombia". *Latin American Perspectives*, 40(2), 105-117.

Cunin, E. & Rinaudo, C. (2008): "Consuming the city in passing guided visits and the marketing of difference in Cartagena de Indias, Colombia". *Tourist Studies*, 8, 267-286

DANE (2014): "*Producto Interno Bruto- Cuarto trimestre de 2013*" Recuperado el 20 de Abril disponible en:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim13.pdf

DANE (2014): "*Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia, Muestra Mensual de Hoteles*" Diciembre 20 de 2014. Disponible en:
<http://www.dane.gov.co/index.php/esp/servicios/muestra-mensual-de-hoteles-mmh/97-boletines/comunicados-y-boletines/2734-muestra-mensual-de-hoteles-historicos>

DANE (2012): "*Producto Interno Bruto - Cuatro Trimestre y Total Anual 2011*" Recuperado 20 de Abril de 2015, disponible en:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim11.pdf

Guilland, M. L. & Ojeda, D. (2013): "Indígenas "auténticos" y campesinos "verdes". Los imperativos identitarios del turismo en Colombia". *Cahiers des Amériques latines*, (71).

Hernandez-Garcia, J. (2013): "Slum tourism, city branding and social urbanism: the case of Medellin, Colombia". *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 43-51.

Ojeda, D. (2012): "Green pretexts: Ecotourism, neoliberal conservation and land grabbing in Tayrona National Natural Park, Colombia". *Journal of Peasant Studies*, 39(2), 357-375.

Ojeda, D. (2013): "War and Tourism: The Banal Geographies of Security in Colombia's Retaking". *Geopolitics*, 18(4), 759-778.

Kokalj, Z. (2007): "Turbulent political circumstances bear on Colombians in a perpetual circle of violence". *Geografski Obzornik*, 54(2), 12-16.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MCIT] & Ministerio de Cultura (2007): “*Turismo cultural: identidad y desarrollo competitivo del patrimonio colombiano para el mundo*”. Recuperado el 25 de Junio de 2014. Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=199>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MCIT] & Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (2003): “*Política para el desarrollo del Ecoturismo*”. Recuperado el 30 de Junio de 2014. Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=200>

MCIT (2010): *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. “Informe de noviembre del Turismo en Colombia. Bogotá DC”*, Colombia: MCIT

MCIT (2011): *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. “Informe ejecutivo anual – 2010. Bogotá DC, Colombia”*. MCIT

MCIT (2011): “*Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia*”. Nota de Prensa – Noviembre de 2011. Bogotá DC, Colombia. Recuperado el 15 de Junio de 2014. Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=1422>

MCIT (2014):” *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia*”. Informe de turismo. Recuperado el 12 Febrero de 2014. Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16590>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia [MCIT] (2011): “*Plan sectorial de turismo 2011 – 2014. Turismo: factor de prosperidad para Colombia*”. Bogotá DC, Colombia: DNP

OMT (2014): “*Organización Mundial del Turismo*”. El turismo internacional sube un 5% en la primera mitad del año. Recuperado el 15 de Diciembre de 2015. Disponible en: <http://media.unwto.org/es/press-release/2014-09-15/el-turismo-internacional-sube-un-5-en-la-primera-mitad-del-ano>

OMT (2014): “*United Nations World Organization Tourism*”. UNWTO Annual Report 2013. Recuperado el 15 de Diciembre de 2015. Disponible en: <http://www2.unwto.org/publication/unwto-annual-report-2013>

OMT (2011): “*United Nations World Organization Tourism*”. World tourism barometer [January-2011].

Polanco-López de Mesa, J. A. (2012): “Determinantes de un sistema organizacional en red para el desarrollo rural del turismo en Antioquia (Colombia)”. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 8(67).

Peña, D. & Serra, A. (2013): “La práctica de la responsabilidad social empresarial. Estudio de caso en el sector turístico”. *Innovar*, 23(49), 83-100.

Proexport Colombia, (2012): “Informe turismo extranjero en Colombia, Cifras Agosto de 2012, Dirección de Información Comercial, Inteligencia de Mercados”. Recuperado el 15 de Diciembre de 2015. Recuperado de:
http://www.proexport.com.co/sites/default/files/2012-09-05_informe_proexport_turismo_extranjero_en_colombia_a_agosto_de_2012.pdf

Rangel-Buitrago, N.; Correa, I. D.; Anfuso, G.; Ergin, A. & Williams, A. T. (2013): “Assessing and managing scenery of the Caribbean Coast of Colombia”. *Tourism Management*, 35, 41-58.

Roa-Villescas, M. & Orozco-Alzate, M. (2012): “Bird in the hand: An electronic field guide app for bird watchers”. *Potentials, IEEE*, 31(2), 8-14.

Rojas, H. (2009): “Entre lo ideal y lo real: ¿los cambios en los enfoques propuestos de turismo rural sostenible desde la Organización de las Naciones Unidas contribuirían al desarrollo rural territorial?” *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 6(62), 145-171

Sánchez, C. I. & Jaramillo-Hurtado, M. E. (2010): “Policies for enhancing sustainability and competitiveness in tourism in Colombia”. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2(2), 153-162.

TTCR (2015): “Travel and Tourism Competitiveness Report 2015” Recuperado de <https://www.google.com/search?q=muestra+mensual+de+hoteles&ie=utf-8&oe=utf-8#q=reporte+de+competitiveness+turística+2014>

SECTUR (2010): “Informe del Sector Turismo en Colombia”. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, Actualizado a Noviembre de 2010.

World Economic Forum (2010): “The global competitiveness report 2010-2011”. Ginebra, Suiza: WEF. K. Schwab (Ed.)

Zuñiga-Collazos, A.; Harrill, R.; Escobar-Moreno, N. R. & Castillo-Palacio, M. (2015):
“Evaluation of the Determinant Factors of Innovation in Colombia's Tourist Product”.
Tourism Analysis, 20(1), 117-122

CAPÍTULO IV. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Debido a que existe la necesidad de continuar profundizando en la investigación referida al impacto de la innovación en el rendimiento organizativo de las empresas turísticas, este trabajo fue planteado con el ánimo de entender mejor esta relación en el contexto de las empresas turísticas colombianas.

En la revisión de la literatura de los últimos 14 años (2000-2013) de investigación en innovación en turismo, se pudo identificar que la relación de estudios empíricos que buscan conocer el grado de impacto de la innovación en el rendimiento en empresas que pertenecen al sector turístico es limitada. De manera similar, la literatura científica acerca de la investigación en turismo en destinos de economías en desarrollo, como Colombia, es también escasa. Por consiguiente, es necesario aumentar la evidencia empírica a través de la investigación con el objeto de entender de mejor manera esta relación, e incrementar la calidad y el número de investigaciones científicas en destinos en vía de desarrollo. Entendemos este objetivo de interés científico en la medida en que el desarrollo empresarial en este tipo de economías es clave para procurar un mejor desarrollo económico y social en la comunidad en que estas empresas operan.

Por otro lado, a pesar de que la innovación es uno de los principales pilares de la competitividad (WEF, 2012; UNWOT, 2012), en los pocos estudios publicados en revistas de impacto que tratan el turismo en Colombia, ninguno se centra en este tópico como eje principal de análisis, aunque su estudio en las empresas turísticas colombianas sea necesario para poder generar mayor posicionamiento en los mercados de este destino en crecimiento.

Este capítulo describe cómo se llevó a cabo el estudio del impacto de la innovación en el rendimiento de las empresas turísticas colombianas, los objetivos de la investigación, hipótesis, metodología y las referencias bibliográficas que contribuyeran a su configuración.

4.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

- Analizar el impacto de la innovación, en sus distintas vertientes, en el rendimiento de las empresas turísticas colombianas.

Objetivos Específicos

- Medir la innovación en producto, procesos internos, innovaciones organizativas y de marketing, en las empresas turísticas colombianas.
- Medir el rendimiento de las empresas turísticas colombianas a través de los modelos interno, racional y de las relaciones humanas.
- Analizar el grado de impacto de las diferentes formas de innovación en las distintas modalidades de rendimiento de las empresas turísticas colombianas.

4.2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La innovación es un constructo multidimensional que puede ser medido de manera global a través de cuatro elementos: producto, proceso, organizativo y marketing (OCDE & Eurostat, 2005). Sin embargo, como se describió en el capítulo dos, existe evidencia empírica limitada en la literatura que analice la relación de cada uno de estos tipos de innovación con el rendimiento, entendido el rendimiento en un sentido amplio, es decir, tanto financiero como no financiero (Kaplan & Norton, 2001; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Grisseemann *et al.*, 2013). La literatura con frecuencia divide las medidas de rendimiento empresarial en rendimiento financiero, que incluye factores como los ingresos, ganancias o precio de las acciones; y medidas de rendimiento no financieras, tales como: la reputación, la lealtad o la satisfacción del cliente (Gupta & Zeitham, 2006). En este sentido, las hipótesis planteadas para este estudio están divididas en cuatro epígrafes, cada uno de los cuales indaga en la relación de cada tipo de rendimiento con las innovaciones descritas, y lo hace de manera particular en el contexto específico de las empresas turísticas colombianas para ajustarse al propósito de esta investigación abriendo los aspectos no solamente analizados en la literatura.

4.2.1. Innovación y rendimiento organizativo

Existe evidencia empírica de la existencia de una relación positiva entre la innovación y el rendimiento organizativo de las empresas. Las investigaciones que demuestran esta relación se han realizado en múltiples sectores productivos, especialmente en producción de bienes (Bierly & Chakrabarti, 1996; Brown & Eisenhard, 1995; Caves & Ghemawat, 1992; Roberts, 1999; Schulz & Jobe, 2001). Los estudios realizados en empresas de diferentes países (Deshpande *et al.*, 1993; Dwyer & Mellor, 1993; Baldwin & Johnson, 1996) encontraron que la innovación se relaciona positivamente con el rendimiento organizativo en una amplia variedad de medidas de desempeño, incluyendo rentabilidad, ganancia de cuota de mercado,

rentabilidad de la inversión y la tasa de crecimiento. Sin embargo, Simpson & Siguaw (2006) hallaron que la innovación, además de ser costosa y arriesgada, podría afectar los resultados de las organizaciones tanto positiva como negativamente. En lo que se refiere al sector servicios, la literatura ha sugerido que la innovación afecta positivamente los resultados de la empresa a través de la reducción de los costos operativos (Panesar & Markeset, 2008), el aumento de los ingresos por ventas (Mansury & Love, 2008) o el aumento de la rentabilidad de la empresa (Van Riel *et al.*, 2011). Finalmente, Lin (2013) realizó un estudio con una muestra de 277 empresas turísticas de China y encontró que la innovación en los servicios turísticos afecta positivamente el rendimiento organizativo de manera directa e indirecta, y que la calidad juega un papel mediador positivo. El autor concluye que el efecto en la reducción de los costes, debido a la innovación en el servicio turístico desarrollado, es lo que permite el rendimiento positivo de la empresa.

De acuerdo con lo expuesto, en los capítulos anteriores y éste, la hipótesis uno planteada quedaría de la siguiente manera:

H₁ (+). La innovación presenta una relación positiva con el rendimiento de las empresas turísticas colombianas.

A continuación se describirán las justificaciones teóricas que relacionan los diferentes tipos de innovación y rendimiento organizativo.

4.2.2. Innovación en producto y rendimiento organizativo

En la literatura se han encontrado estudios que validan la relación positiva entre la innovación en producto con el rendimiento financiero en empresas de variados sectores (Löfsten, 2014; Carmeli *et al.*, 2010; Kang, & Montoya, 2014; Ceylan, 2013). También existe evidencia empírica que relaciona este tipo de innovación en empresas del sector turístico con el rendimiento desde la perspectiva amplia, donde se tienen en cuenta las medidas financieras y no financieras. En este sentido, el estudio realizado por Grisseemann *et al.* (2013) en una muestra de 205 hoteles contrastó empíricamente la relación positiva entre el comportamiento innovador (entendido como la cantidad de nuevos productos y servicios que la empresa realmente introduce en el mercado) y el rendimiento financiero, la retención de clientes y la reputación. Además, Lin (2013) contrastó la existencia de una relación directa y positiva entre la innovación en los servicios turísticos con el proceso de calidad en una muestra de 277 agencias de viaje chinas. El autor concluye que la innovación en servicios turísticos ayuda a reducir los costes de los procesos internos afectando positivamente el rendimiento financiero, y que también ayuda a mejorar los procesos de calidad asociados a los servicios turísticos ofertados por estas empresas. Los estudios realizados por Ottenbacher & Gnoth

(2005), así como Chadee & Mattsson (1996), mostraron que los productos y servicios nuevos e innovadores aumentan el rendimiento financiero y la reputación de un hotel. Por otro lado, las empresas que realizan innovación en productos o servicios pueden recibir retroalimentación de sus clientes y/o empleados, lo cual puede significar un mayor valor añadido para el cliente final. A su vez, el valor añadido mejora el desempeño financiero y no financiero, alcanzando mejores resultados en variables tales como beneficios económicos, lealtad de los empleados y mejora de la reputación (Allard *et al.*, 2009; Carpenter & Moore, 2009).

La revisión de la literatura realizada por Martens (2013), describe como los diferentes tipos de innovación en las empresas, incluyendo la generación de nuevos productos o servicios, facilita la solución de problemas y la generación de ideas. Además, puede producir que los trabajadores obtengan un efecto incremental en sus capacidades y mejoras en sus actividades laborales, liberándolos de tareas más rutinarias. Este incremento de capacidades y delegación de trabajo monótono hace que los trabajadores ocupen puestos más estimulantes y con mayor autonomía (Acemoglu, 2012). Esto permite pensar que la innovación en sus variadas tipologías, en este caso la innovación en producto, podría afectar positivamente el rendimiento de los recursos humanos. Existe evidencia empírica de esta relación en especial en empresas de servicios. Decker *et al.* (2011) describen cómo algunas innovaciones en producto basadas en la tecnología (i.e. nuevos equipos de alta tecnología) juegan un papel muy importante en empresas de servicios. Así, en el caso de los hospitales, la innovación en el servicio basada en la tecnología (e.g. la incorporación de nuevos equipos para prestar el servicio de control de pacientes en la habitación) impacta positivamente al talento humano al generar mayor autonomía. Por otro lado, existe evidencia empírica en empresas de actividad turística. Así, Noone & Coulter (2012) describen cómo las innovaciones en servicios basadas en la tecnología, como la incorporación de robots a la empresa, afectaron positivamente al talento humano en empresas del subsector de restaurantes de comida rápida. En este caso, los robots tenían objetivos como el mejoramiento de la rapidez en el servicio y, no desplazar al personal, lo cual influyó en que los trabajadores desarrollaran una mejor capacidad cognitiva para el manejo de estas innovaciones, facilitando su trabajo, reduciendo los tiempos de atención a los clientes y los costes de producción.

Hay que reconocer que la innovación basada en las TIC genera incertidumbre entre las plantillas, dada la frecuente sustitución de los trabajadores por tecnología. Esto está ocurriendo en la actividad industrial y en algunas actividades de servicios. No obstante, la actividad turística, por lo menos hasta el presente, sigue basando sus actividades fuertemente en el trabajador, por lo que la tecnología puede, en muchas de las actividades relacionadas con la generación de innovación en producto o servicio, tener un papel complementario más que sustitutivo del trabajador (Marler & Liang, 2012). Por todo lo anterior cabe prever que

las innovaciones en producto o servicio pueden tener un impacto favorable en el rendimiento de las relaciones humanas, ya que mejora el contenido del trabajo y las condiciones de su realización.

Por consiguiente, se encuentra sustento teórico para formular las siguientes hipótesis:

H_{1.1} (+). La innovación en producto/servicio presenta una relación positiva con el rendimiento organizativo medido éste a través del modelo interno.

H_{1.2} (+). La innovación en producto/servicio presenta una relación positiva con el rendimiento organizativo medido a través del modelo racional.

H_{1.3} (+). La innovación en producto/servicio presenta una relación positiva con el rendimiento organizativo medido a través del modelo de relaciones humanas.

4.2.3. Innovación en procesos y rendimiento organizativo

Como se ha descrito con anterioridad, otro de los tipos de innovación que pueden darse en las empresas es la innovación en procesos, la cual se refiere a la generación de nuevos o mejorados procesos internos de la organización, incluida la incorporación de nuevas técnicas en los procedimientos de producción o incorporación de nuevos o mejorados programas informáticos (OCDE & Eurostat, 2005). Este tipo de innovaciones pueden ser desarrolladas en virtud de múltiples circunstancias. Entre ellas se podrían destacar la presión de competencia y las necesidades propias de cada empresa, como el mejoramiento de la eficiencia interna. Además, puede llevarse a cabo por adaptación y/o desarrollo de nuevos o mejorados procesos en los que la tecnología juega un papel muy importante, ya que éstas es parte de los procesos internos innovados y/o mejorados (Allred & Swan, 2014). A su vez, este tipo de innovaciones en los procesos, al mejorar indicadores como la eficiencia interna, se espera que afecten de manera directa y positiva en el rendimiento de la organización medida a través de indicadores financieros y no financieros.

El estudio realizado por Allred & Swan (2014) en una muestra de 105 empresas de diferentes sectores, logró contrastar la relación entre la apropiación y el diseño de la tecnología en los procesos internos de las empresas y su impacto positivo en indicadores de calidad y la reducción de costes, afectando por tanto la mejora en la calidad y el incremento de los beneficios de las empresas. Por otro lado, Klassen & Whybark (1999) analizaron en una muestra de plantas de fabricación de diferentes empresas, la composición del portafolio de producción y el modelo de inversión en nuevas tecnologías ambientales en industrias manufactureras. Los autores encontraron que estas variables afectaban significativamente los

niveles de eficiencia de la producción y el desempeño ambiental. Además, [Caniato, Luzzini & Ronchi \(2014\)](#) analizaron cómo se relacionaban los procesos de compras con el rendimiento empresarial, describiendo cómo el proceso de evaluación de costes con los proveedores afecta el rendimiento financiero, es decir, logra controlar o disminuir los costes de la empresa.

En empresas de servicios, específicamente del sector turístico, [Hilman & Kaliappen \(2014\)](#) realizaron un estudio con gerentes de hoteles de nivel medio de tres estrellas. Los resultados de su trabajo muestran que una estrategia de liderazgo en costes afecta significativamente la innovación de procesos, y la innovación de procesos también afecta positiva y significativamente el desempeño de la organización (estos autores midieron el desempeño con indicadores financieros, como el retorno de la inversión y el crecimiento de las ventas, pero también con indicadores no financieros desde la perspectiva de eficiencia en los procesos internos). Además, estos resultados mostraron que la innovación de procesos media la estrategia de liderazgo en costes y su relación con el desempeño financiero. Finalmente, [Cheng, Yang & Sheu \(2014\)](#) realizaron un estudio que se basa en la teoría de recursos y encontraron que la innovación en productos ecológicos media los efectos de innovaciones en procesos y los resultados empresariales (en términos de la mejora en procesos ecológicos internos en la empresa, así como en el rendimiento financiero). Estos autores plantean que la evolución de los negocios está directa e indirectamente afectada por la innovación organizativa, innovación en procesos, y las innovaciones en productos. Por otro lado, el estudio realizado por [Ceylan \(2013\)](#) demostró que la innovación en los procesos de dirección de recursos humanos, tiene un efecto directo sobre el rendimiento de la innovación en producto, que a su vez afecta el rendimiento financiero empresarial. Sin embargo, [Gerstlberger et al. \(2014\)](#) estudiaron cómo algunas innovaciones en procesos, cuyo objetivo era mejorar la eficiencia energética, podría tener impactos negativos. Por consiguiente, es conveniente continuar realizando estudios que ayuden a entender de mejor manera este tipo de relaciones.

Por otro lado, la innovación en procesos puede generar cierta incertidumbre en los trabajadores, debido a los cambios que genera en el ambiente laboral. También puede generar mayores niveles de complejidad en el desarrollo de las funciones, tareas y procedimientos y, por ende, afectar el rendimiento de las empresas medido a través de los recursos humanos. [Speier & Venkatesh \(2002\)](#) comprobaron como una innovación tecnológica implementada influye negativamente en la satisfacción de los empleados, e incrementa la rotación y el absentismo de un grupo de vendedores de empresas de sectores de tecnologías. En el mismo sentido, [Marler & Liang \(2012\)](#) comprobaron empíricamente que una innovación tecnológica en la organización cambia de forma significativa la naturaleza de los puestos de trabajo de bajo nivel de cualificación del sector servicios, incrementando la complejidad de los mismos

y la demanda de habilidades cognitivas para la resolución de problemas. Este incremento en la complejidad en los procesos puede afectar negativamente a la satisfacción de los trabajadores. Además, [Acemoglu \(2012\)](#) realizó un estudio donde se muestra que la influencia de la tecnología en el empleo es un hecho que afecta a prácticamente todos los países desarrollados. Este efecto consiste en la sustitución del capital humano por capital tecnológico, especialmente en tareas que requieren de un nivel de cualificación medio. Por tanto, la actitud hacia la tecnología que puede acompañar muchas de las innovaciones en procesos puede tener impacto negativo y generar otras actitudes negativas mediante las que se suele medir el rendimiento a través del modelo de relaciones humanas, como los niveles de satisfacción y compromiso del trabajador. De manera relacionada, [Reichers, Wanous & Austin \(1997\)](#) describen cómo los cambios en los procesos (como una innovación en procesos), pueden desembocar en lo que se ha venido a conocer como “cinismo organizativo” es decir, trabajadores que pierden interés por mejorar y/o por la empresa. Esto se desarrolla dependiendo de las características del cambio en cuestión. Esta actitud se asocia a una baja satisfacción y compromiso por parte del trabajador.

De acuerdo con lo descrito, se plantean las hipótesis de la siguiente manera:

H_{2.1} (+). La innovación en procesos presenta una relación positiva con el rendimiento organizativo medido a través del modelo interno.

H_{2.2} (+). La innovación en procesos presenta una relación positiva con el rendimiento organizativo medido a través del modelo racional.

H_{2.3} (-). La innovación en procesos presenta una relación negativa con el rendimiento organizativo medido a través del modelo de las relaciones humanas.

4.2.4. Innovación y rendimiento organizativos

Las innovaciones organizativas, entendidas como la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas de la empresa, se distinguen de otro tipo de innovaciones en que son el producto de decisiones estratégicas tomadas por la dirección ([OCDE & Eurostat, 2005](#)) y tienen efectos directos sobre el desarrollo de los procesos y procedimientos internos en la misma. Con el propósito de diferenciar la innovación en procesos de la organizativa, el Manual de Oslo plantea: [...]“*uno de los puntos de partida para distinguir las innovaciones en proceso de las organizativas lo constituye la naturaleza de la actividad: las innovaciones en procesos se refieren principalmente a la introducción de un nuevo equipo, de nuevos programas informáticos o nuevas técnicas o métodos específicos, mientras que las innovaciones organizativas se refieren a las personas y la organización del trabajo....Si la*

innovación significa nuevos, o significativamente mejorados, métodos de producción o suministro destinados a reducir costes unitarios, o a mejorar la calidad de los productos, es una innovación en proceso...Si la innovación se refiere a la aplicación de nuevos métodos de organización en las prácticas empresariales, la organización regular del trabajo o las relaciones exteriores de la empresa, es una innovación organizativa” (OCDE & Eurostat, 2005: 67)

La actitud positiva de la alta dirección, hacia la planificación estratégica basada en la innovación, sin duda afecta las áreas organizativas y económicas de la empresa (Anthony, Eyring, & Gibson, 2006). En la literatura existe evidencia empírica de la relación entre la innovación organizativa y el rendimiento financiero (Zahra *et al.*, 2000; Zaltman *et al.*, 1973; García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012) y no financiero (Gupta & Zeitham, 2006) tanto en empresas de sectores distintos al turístico como en organizaciones de este sector. El estudio realizado por Santangelo & Pini (2011), en una muestra de 166 empresas italianas de diferentes sectores de servicios, sugiere una relación positiva entre la innovación organizativa y el rendimiento medido a través del modelo interno. Estos autores describen que al implementar nuevos procesos organizativos en el área de los recursos humanos, estos impactaron positivamente en las capacidades y aprendizaje de los empleados mejorando la eficiencia de los procesos internos de las empresas. Cheng, Yang & Sheu (2014), validaron empíricamente la relación positiva entre innovación organizativa y el rendimiento financiero de la empresa. En empresas del sector turístico, Martínez-López & Vargas-Sánchez (2013), analizaron cómo se desarrollaba la gestión estratégica de la innovación en las organizaciones hoteleras españolas, así como la influencia del nivel de innovación en la ventaja competitiva y el rendimiento. Los autores validaron empíricamente estas dos relaciones de manera positiva. Concretamente midieron el rendimiento de las empresas con indicadores financieros, como la ratio de crecimiento en las ventas (rendimiento medido a través del modelo racional), y no financieros, como la generación de nuevos o mejorados procesos internos de producción y comercialización (rendimiento medido a través del modelo interno), entre otros. Laursen & Foss (2003) muestran empíricamente el argumento teórico que relaciona las nuevas o innovadas prácticas de gestión de recursos humanos en las organizaciones y el desempeño financiero. Ceylan (2013) demostró que la innovación organizativa, como parte de la planeación estratégica de la empresa, tiene un efecto directo y positivo sobre el rendimiento de la innovación en producto, que a su vez afecta el rendimiento financiero (incremento de las ventas) y no financiero (mejoramiento en la eficiencia de los procesos internos) de la empresa.

Por otro lado, en cuanto a la relación entre la innovación organizativa y el rendimiento organizativo medido a través del modelo de las relaciones humanas, su sustento se debe a que este tipo de innovación suele implicar la introducción de cambios en la dirección y

gestión de los trabajadores. Así, estrategias dirigidas a mejorar la adaptación y capacidad de respuesta empresarial están asociadas a prácticas de dirección de personas dirigidas a mejorar el capital humano de las empresas (Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996). En el sector turístico, concretamente, se ha encontrado como la innovación depende del uso de prácticas de RRHH. (Chang, Gong & Shum, 2011). Este tipo de prácticas, a veces etiquetadas como prácticas de RRHH innovadoras (Agarwala, 2003), han mostrado incrementar el compromiso organizativo de la plantilla de las empresas. Estas prácticas también han estado asociadas a unos mejores niveles de rotación (Allen, Shore & Griffeth, 2003; Batt, 2002; Huselid, 1995) y absentismo (Kehoe & Wright, 2013) de los trabajadores. Dado que el modelo de las relaciones humanas evalúa la satisfacción de los trabajadores, el absentismo y la rotación, se espera una relación positiva con las innovaciones organizativas.

A partir de lo descrito se proponen las hipótesis del trabajo en los siguientes términos:

H_{3.1} (+). La innovación organizativa presenta una relación positiva con el rendimiento organizativo medido a través del modelo interno.

H_{3.2} (+). La innovación organizativa presenta una relación positiva con el rendimiento organizativo medido a través del modelo racional.

H_{3.3} (+) La innovación organizativa presenta una relación positiva con el rendimiento organizativo medido a través del modelo de las relaciones humanas.

4.2.5. Innovación en marketing y rendimiento organizativo

La innovación en marketing, entendida como la aplicación de un nuevo método de comercialización, que implique cambios significativos en el diseño y envasado del producto, su posicionamiento, promoción o tarificación (OCDE & Eurostat, 2005) puede impactar de manera positiva y directa en la eficiencia interna de la empresa, en especial en aquellos procesos internos asociados a las áreas específicas de marketing y ventas. Esto es debido a que, durante la fase de comercialización del producto, las áreas de marketing están encargadas de mejorar los procesos de identificación de las necesidades del cliente, la organización de la comunicación entre una empresa y sus clientes, y la planificación de la puesta en marcha de campañas publicitarias y/o promocionales (Ulrich & Eppinger, 2007). En otras palabras, la innovación en marketing puede afectar positivamente el rendimiento basado en la mejora de la eficiencia interna de la organización. Esta relación presenta evidencia empírica en la literatura. Fuertes-Callén & Cuéllar-Fernández (2014) en su trabajo empírico, describen cómo la estrategia de comercialización es claramente importante para el proceso de difusión de innovaciones en marketing. Las actividades de comercialización

actúan como mediadoras para la relación entre la innovación en marketing realizada y el éxito de la innovación en el mercado. El grado de éxito fue medido a través de indicadores financieros (incremento en ventas) y no financieros (mejoramiento en los procesos internos asociados al área de marketing como la identificación de las necesidades de los clientes).

Por otro lado, algunas empresas están empezando a innovar en sus formas de comercializar sus productos, a través de la incorporación de actividades de mercadeo electrónico o prácticas innovadoras de comercialización a través de Internet. En este sentido, el estudio realizado por [Wu et al. \(2003\)](#) en empresas de bienes y de servicios, utilizó un modelo conceptual integral que incluyó antecedentes de la adopción de los negocios electrónicos y su relación con el rendimiento. Sus análisis revelaron que la adopción de procesos innovadores de comercialización se relaciona positivamente con cuatro medidas de rendimiento: eficiencia de negocios, desempeño de ventas, satisfacción del cliente y desarrollo de procesos internos. En el mismo sentido, existe evidencia empírica en empresas del sector turístico. [Shuai & Wu \(2011\)](#) describen cómo la implementación de comercialización a través del mercadeo electrónico afecta positivamente el rendimiento de los procesos operativos internos de los hoteles. Estas relaciones son coherentes, ya que al generar innovación en marketing se facilita la aceptación de los productos o servicios por parte de los clientes, ayudando a que los productos o servicios sean un éxito en el mercado ([Cateora et al., 2009](#)). En el subsector hotelero, [Nicolau & Santa-María \(2013\)](#) estudiaron el efecto de las innovaciones de hoteles en el valor de la empresa, distinguiendo los impactos potencialmente diferentes de cada uno de los tipos de innovación (producto, proceso, organizativa y de marketing). Los hallazgos muestran que las innovaciones tienen un impacto positivo en las ventas futuras de la empresa. De hecho, en un período de cuatro días hay un aumento en los retornos bursátiles de 1,53%. En cuanto a los tipos de innovación, son las de proceso y las de marketing las que presentan un mayor efecto positivo sobre el valor de los hoteles en el mercado bursátil.

Por otro lado, la innovación en marketing está directamente relacionada con las capacidades y talento de los trabajadores, en especial con aquellas personas que forman parte de los equipos de las áreas de marketing y ventas y de I & D de las empresas. El estudio realizado por [Martensen & Mouritsen \(2014\)](#) concluye que, al considerar la inversión en actividades de marketing con el objetivo de generar nuevas o mejoradas formas de marketing e impactar el rendimiento financiero de las empresas, la primera prioridad es la de reclutar y retener a los empleados competentes, ya que, estos son la principal fuente de desarrollo de nuevas formas de comercialización. En otras palabras, hay que motivar y mejorar la satisfacción de los empleados, en especial las de aquellos que desarrollen innovaciones en marketing, lo que, a su vez puede impactar positivamente en su rendimiento. En este sentido, en la literatura existe evidencia positiva de la relación entre la innovación en marketing y el rendimiento según el modelo de las relaciones humanas. [Arnett & Wittmann \(2014\)](#) hallaron que el

carácter innovador del marketing puede influir en el intercambio de conocimiento tácito de los empleados, es decir, que se puede generar un ambiente organizativo positivo en torno a la generación de innovación en marketing. Por otro lado, las nuevas o innovadoras formas de marketing, en especial aquellas que requieren la incorporación de herramientas tecnológicas en las empresas con el objetivo de innovar o mejorar las estrategias de comercialización requieren del desarrollo de competencias en comunicación efectivas a través de internet, como el uso del *social-media*, o de las redes sociales. En este sentido, [Thomas & Akdere \(2013\)](#) concluyen cómo el papel de la dirección de los Recursos Humanos dentro de la organización es fomentar y promover un ambiente organizativo que apoye el aprendizaje. Para lograr este propósito se deben implementar herramientas y medios de colaboración que faciliten el aprendizaje en el lugar de trabajo, en especial en lo que se refiere al uso de tecnologías para la comercialización en línea, básicas para el desarrollo de estrategias innovadoras en marketing. Es decir, que las innovaciones en marketing a través del uso de tecnologías pueden afectar de manera directa el rendimiento organizativo según el modelo de las relaciones humanas, ya que requieren que las personas generen nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, las cuales pueden ir acompañadas de un mayor grado de satisfacción del personal.

De acuerdo con lo descrito, se plantean entonces las hipótesis 4.1, 4.2 y 4.3 de la siguiente manera:

H_{4.1} (+). La innovación en marketing presenta una relación positiva con el rendimiento organizativo medido a través del modelo interno.

H_{4.2} (+). La Innovación en marketing presenta una relación positiva con el rendimiento organizativo medido a través del modelo racional.

H_{4.3} (+). La innovación en marketing presenta una relación positiva con el rendimiento organizativo medido a través del modelo de las relaciones humanas.

En la Tabla 16 se resumen las trece hipótesis planteadas en este estudio y la evidencia empírica o teórica que las soporta a través de los autores que han profundizado en el tópico de estudio. Además, en la Figura 13 se puede observar gráficamente el modelo con las hipótesis relacionadas.

Tabla 16. Hipótesis planteadas y referencias

No	Relación de la Hipótesis	Referencias que soportan la Hipótesis
H ₁ (+)	Innovación $\xrightarrow{+}$ Rendimiento	Bierly & Chakrabarti (1996); Brown & Eisenhard (1995); Caves & Ghemawat (1992); Roberts (1999); Schulz & Jobe (2001)
H _{1.1} (+)	Innovación en Producto $\xrightarrow{+}$ Rendimiento Modelo Interno	Grissemann <i>et al.</i> (2013); Lin (2013); Allard <i>et al.</i> (2009); Carpenter & Moore (2009)
H _{1.2} (+)	Innovación en Producto $\xrightarrow{+}$ Rendimiento Modelo Racional	Löfsten (2014); Carmeli <i>et al.</i> (2010); Kang & Montoya (2014); Ceylan (2013); Ottenbacher & Gnoth (2005); Chadee & Mattsson (1996).
H _{1.3} (+)	Innovación en Modelo Producto $\xrightarrow{+}$ Rendimiento Relaciones Humanas	Martens (2013); Acemoglu (2012); Decker <i>et al.</i> (2011); Noone & Coulter (2012); Marler & Liang (2012)
H _{2.1} (+)	Innovación en Procesos $\xrightarrow{+}$ Rendimiento Modelo Interno	Allred & Swan (2014); Klassen & Whybark (1999); Caniato, Luzzini & Ronchi (2014); Cheng, Yang & Sheu (2014); Hilman & Kaliappen (2014); Gerstlberger <i>et al.</i> (2014)
H _{2.2} (+)	Innovación en Procesos $\xrightarrow{+}$ Rendimiento Modelo Racional	Hilman & Kaliappen (2014); Ceylan (2013); Cheng, Yang & Sheu (2014)
H _{2.3} (-)	Innovación en Procesos $\xrightarrow{-}$ Rendimiento Modelo Relaciones Humanas	Speier & Venkatesh (2002); Marler & Liang (2012); Acemoglu (2012); Reichers, Wanous & Austin (1997)
H _{3.1} (+)	Innovación Modelo Organizativa $\xrightarrow{+}$ Rendimiento Interno	Santangelo & Pini (2011); Ceylan (2013); Martínez-López & Vargas-Sánchez, (2013)
H _{3.2} (+)	Innovación Modelo Organizativa $\xrightarrow{+}$ Rendimiento Racional	Santangelo & Pini (2011); Laursen & Foss, (2003); Zahra <i>et al.</i> (2000); Zaltman <i>et al.</i> (1973); García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez (2012); Cheng, Yang & Sheu (2014); Ceylan (2013); Martínez-López & Vargas-Sánchez (2013)
H _{3.3} (+)	Innovación Modelo Organizativa $\xrightarrow{+}$ Rendimiento Relaciones Humanas	Youndt <i>et al.</i> (1996); Chang, Gong & Shum (2011); Agarwala (2003); Allen, Shore & Griffeth (2003); Batt (2002); Huselid (1995); Kehoe & Wright, (2013).
H _{4.1} (+)	Innovación en Marketing $\xrightarrow{+}$ Rendimiento Modelo Interno	Ulrich & Eppinger (2007); Fuertes-Callén & Cuéllar-Fernández (2014); Wu <i>et al.</i> (2003); Shuai & Wu, (2011); Cateora <i>et al.</i> (2009)
H _{4.2} (+)	Innovación en Marketing $\xrightarrow{+}$ Rendimiento Modelo Racional	Ulrich & Eppinger, (2007); Fuertes-Callén & Cuéllar-Fernández (2014); Wu <i>et al.</i> (2003); Cateora <i>et al.</i> (2009); Nicolau & Santa-María (2013); Martensen & Mouritsen (2014)
H _{4.3} (+)	Innovación en Modelo Marketing $\xrightarrow{+}$ Rendimiento Relaciones Humanas	Martensen & Mouritsen (2014); Arnett & Wittmann (2014); Thomas & Akdere (2013)

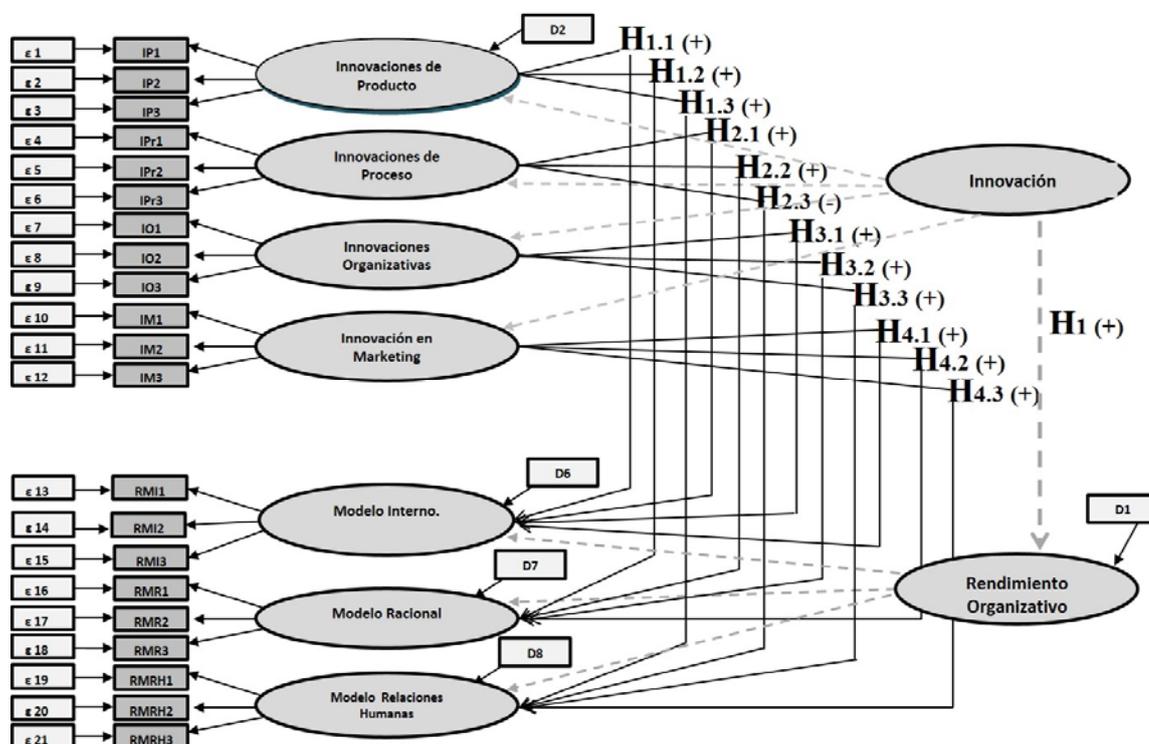
Fuente: Elaboración propia

4.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Li (2007) los estudios deben combinar los métodos cualitativos y cuantitativos, para proveer de mayor riqueza y calidad a las investigaciones. Además, usar herramientas de análisis cuantitativo como el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), el cual es adecuado para las investigaciones en turismo (Reisinger & Turner, 1999) y para el análisis de constructos complejos como la innovación y el rendimiento organizativo parece también necesario. Para el presente estudio se planteó y desarrollo una metodología cuantitativa, basada en la obtención de una significativa cantidad de información. Para el tratamiento estadístico de los datos se desarrolló un modelo SEM. Esta es una importante técnica multivariante y su principal objetivo es explicar una serie de relaciones dependientes, simultáneamente, entre un conjunto de constructos latentes (no observables), cada uno medido mediante una o más variables observables (Reisinger & Turner, 1999; Reisinger & Mavondo, 2007). Los investigadores avalan el potencial de SEM como una herramienta efectiva para las investigaciones en turismo. En tal sentido, Nusair & Hua (2010), al comparar la eficiencia del SEM y el Modelo de Regresión Múltiple (MRM), sugieren que cuando las preguntas de investigación están direccionadas a las relaciones entre variables latentes o constructos complejos, SEM es probablemente la mejor elección. Por otro lado, cuando las preguntas de investigación están relacionadas con la probabilidad es preferible usar MRM.

La Figura 13 describe gráficamente el modelo SEM utilizado para el desarrollo del estudio, el cual está basado en la revisión teórica descrita en los capítulos I y II de la presente tesis. Es importante resaltar que el diseño de este modelo se basó principalmente en la conceptualización y tipología de la innovación descrita en el Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005), debido a que es una de las conceptualizaciones más utilizadas en la literatura, igual que ocurre con la conceptualización de rendimiento planteada por Quinn & Rohrbaugh (1983). No obstante, este estudio basó la medición del rendimiento tal como fue desarrollado en los contrastes empíricos realizados en las investigaciones de Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011) y Gálvez (2011), debido a que estas investigaciones también analizan las relaciones entre la innovación y el rendimiento en empresas de diferentes sectores, basados en las conceptualizaciones de Manual de Oslo y de Quinn & Rohrbaugh (1983) para el rendimiento organizativo.

Figura 13. Modelo SEM para la propuesta de investigación: “Análisis del impacto de la innovación en el rendimiento de las empresas turísticas colombianas”



Fuente: Elaboración propia, basada en Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011), Quinn & Rohrbaugh (1983) y OCDE & Eurostat (2005).

Los datos recolectados fueron analizados mediante un *software* específico para el desarrollo y análisis de ecuaciones estructurales. Dentro de los programas más utilizados actualmente en los modelos SEM se encuentran STATA, Lisrel, EQS y AMOS. Se debe elegir de acuerdo con las necesidades del usuario, en cuanto a la facilidad de uso y flexibilidad del programa. En el presente estudio se utilizó el programa EQS para interpretar los resultados del modelo SEM debido a que éste presenta características como: procedimientos de datos faltantes de Jamshidian-Bentler para una o múltiples muestras, el test de Kim-Bentler MCAR, que incluye la homogeneidad de los medios y de la covariancia, exámenes LM y WALD usados en varios análisis de pruebas, el test de Bentler-Yuan para estructuras de modelos medios potenciales, la versión corregida de los modelos no recursivos por Bentler-Raykov, regresión y los puntajes de los factores óptimos, GLS de Bentler-Yuan computados y salvados, análisis estructurado de medios, errores estándar para efectos totales, consistencia interna y confianza máxima para compuestos basados en un modelo factorial y coeficiente rho de confianza para un modelo factorial, entre otros. Además este programa es uno de los más utilizados para la

publicación científica, tal vez por su alta precisión al desarrollar análisis de corrección entre los constructos así como su nivel de robustez.

4.4. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Desde el punto de vista de la metodología de la investigación, las técnicas de recolección de la información son fundamentales para garantizar la calidad de la misma, por esta razón, se debe prestar atención al procesos de recolección de datos y análisis de los mismos (George & Zahra, 2002). El trabajo de campo de este estudio fue desarrollado en cuatro ciudades colombianas, Medellín, Popayán, Santander de Quilichao, y la ciudad de Calarcá. El estudio tiene un carácter cuantitativo, la técnica de recolección de información fue la encuesta y las fuentes de información fueron primarias y secundarias.

4.4.1. Encuesta

Como ya se apuntó, para la medición de las variables observables, es decir, las preguntas, se tuvo en cuenta la conceptualización descrita acerca de la innovación en el Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005), y de Rendimiento Organizativo de acuerdo con Quinn & Rohrbaugh (1983). Además, se tuvo en cuenta los trabajos empíricos realizados por Galvez, (2011) y Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011). En la Tabla 17 se muestran las variables observables desarrolladas.

El instrumento se configuró en torno a veintiún ítems, de los cuales doce tienen por objeto medir el constructo innovación y nueve ítems el constructo rendimiento organizativo. En todos los casos cada uno de los cuatro tipos de innovación y los tres tipos de rendimiento fueron medidos por tres ítems, como se puede observar gráficamente en la Figura 13 (véase Encuesta. Anexo 2). Además, con el objetivo de medir las percepciones se utilizó una escala Likert de cinco puntos, donde 1 era Poco Importante y 5 Muy Importante en la medida de los ítems del constructo Innovación. En la medida de los ítems del constructo Rendimiento Organizativo se utilizó una escala donde 1 era Muy Desfavorable y 5 Muy Favorable. La encuesta fue aplicada entre los meses de Junio y Julio de 2015, cara a cara por un grupo de cinco estudiantes universitarios a directores de las empresas que prestan sus servicios en el sector turístico, ubicadas en las ciudades mencionadas. Las variables de control utilizadas fueron: tipo de empresa turística, ubicación geográfica, tamaño de la empresa y tiempo operando en el mercado.

Tabla 17. Variables medibles de la encuesta

Constructo	Tipo de Constructo	Referencia	Variable medible
Innovación	Innovación en Producto	OCDE & Eurostat, (2005); Galvez, (2011); Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, (2011)	Cambios o mejoras en productos/servicios existentes
			Comercialización de nuevos productos/servicios
	Innovación en Procesos		Investigación y desarrollo para crear nuevos productos
			Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios
	Innovaciones Organizativas		Adquisición de nuevos bienes de equipos
			Coordinación de las áreas de la empresa para mejorar
	Innovación en Marketing		Dirección y gestión (la forma de dirigir y gestionar la empresa)
			Compras y aprovisionamientos (la forma de dirigir y realizar las compras y aprovisionamiento de lo que necesita la empresa)
			Comercialización/ventas
			Aplicación de estrategias de marketing que mejoren la satisfacción del cliente (acciones realizadas para satisfacer el cliente)
			Aplicación de estrategias de marketing enfocadas en la necesidad de los clientes (acciones hechas para satisfacer necesidades)
			Aplicación de estrategias de marketing orientadas a mejorar la imagen de los productos y servicios de la empresa. (acciones realizadas para mejorar la Imagen)
Rendimiento	Modelo interno	Quinn and Rohrbaugh, (1983); Galvez, (2011); Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, (2011)	Calidad del producto / servicio
			Eficiencia de los procesos operativos internos (buen manejo de los recursos en los procesos, procedimientos o actividades al interior de la empresa)
	Modelo Racional		Organización de las tareas del personal (ordenar las tareas de los empleados)
			Incremento de la cuota de mercado (aumento en las ventas por clientes actuales y/o clientes nuevos)
	Modelo de Relaciones Humanas		Incremento de la rentabilidad (mayores ganancias)
			Incremento de la productividad (realizar el trabajo, productos o servicios en menos tiempo, o con menores costos)
			Motivación / satisfacción de los trabajadores
			Reducción de la rotación de personal (reducción del personal que renuncia)
			Reducción del absentismo laboral (reducción de los empleados que faltaron al trabajo)

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Fuentes de información secundaria

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diversas fuentes de información secundaria, como la proporcionada por: el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el cual proporciona la información de tipo demográfico, económico y social a nivel nacional y regional. Concretamente se analizaron los siguientes trabajos: informe de Coyuntura Económica Regional del departamento del Quindío (Colombia), informe ejecutivo anual presentado por el DANE y el Banco de la República, Barómetro Mundial de Turismo de la OMT, informe ejecutivo anual presentado por la Organización Mundial de Turismo, entre otras.

4.5. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Los datos recolectados para el estudio fueron seleccionados de acuerdo a la población de empresas que prestan servicios turísticos en las diferentes ciudades estudiadas. Para ello, se realizó una selección de este tipo de organizaciones de manera aleatoria, a partir de las bases de datos brindadas por las cámaras de comercio de cada ciudad, fueron contactadas de manera directa, y se realizaron las encuestas personalmente. El equipo de encuestadores fue capacitado a través de videoconferencia y constó de dos estudiantes de maestría en administración y tres estudiantes de grado de administración de empresas. Las cámaras de comercio son instituciones estatales encargadas del manejo de las empresas en cada región colombiana. Toda empresa debe realizar su registro ante la cámara de comercio en la ciudad o región donde operan. Fueron encuestadas un total de 430 empresas, concretamente se encuestaron a su director o propietario.

4.5.1. Características y tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se determinó de acuerdo a la aplicación de la siguiente fórmula de muestreo para poblaciones finitas (Trespalcios, *et al.* 2005):

$$n = \frac{N * Z^2 * \sigma^2}{N * e^2 + Z^2 * \sigma^2}$$

Se tuvo en cuenta además el escenario de máxima varianza donde $p=0.5$ y $q=0.5$. Z mide el nivel de confianza y toma el valor 1,96. Al despejar la fórmula el error es 4,7%. Se determinó entonces un tamaño muestral de 430 empresas. Este tamaño de la muestra se considera muy adecuado en estudios de simulación en modelos de ecuaciones estructurales (Anderson & Gerbing, 1984; Boomsma, 1982) y representativa cuando la población es mayor a 15.000, como es el caso. El resumen de la ficha técnica con las características más relevantes del estudio se presenta en la Tabla 18.

Los datos recogidos para el estudio consisten en una muestra de empresas que pertenecen a diferentes actividades del sector turístico tales como: hoteles, restaurantes, agencias de viajes y otros (empresas que prestan servicios de hospedaje, ocio y recreación). La población objeto de estudio en Colombia se contempla con un total de 56.760 empresas turísticas así: 52.000 restaurantes (ACODRES, 2015), 1.360 hoteles (pequeños y medianos de 1 a 100 habitaciones) (COTELCO, 2015; Moreno, 2009), y 3.400 Agencias de Viaje (ANATO, 2015). La muestra fue seleccionada en las ciudades de: Medellín, Popayán, Santander de Quilichao y Calarcá. En la muestra analizada el mayor porcentaje (55,8%) pertenece al

subsector restaurantes, seguido por hoteles (24%) y Agencias de viaje (14%) (Véase Tabla 19).

Tabla 18. Ficha técnica del estudio empírico

Universo	56.760 empresas que ofertan servicios para el sector turístico en Colombia
Muestra	430 encuestas validas a empresarios del turismo
Ciudades donde se realizó el trabajo de campo	Medellín, Popayán, Santander de Quilichao y Calarcá
Método de recogida de la información	Encuesta realizada cara a cara
Procedimiento de muestreo	Probabilístico con muestreo porcentual
Nivel de confianza	95%
Error	Error calculado: 4,7%
Fecha de trabajo de campo	3 de Junio – 25 de Julio de 2015

Fuente: Elaboración propia

Los datos recolectados para el estudio consisten en una muestra de empresas que pertenecen a diferentes actividades del sector turístico tales como: hoteles, restaurantes, agencias de viajes y otros (empresas que prestan servicios de hospedaje, ocio y recreación). La población objeto de estudio en Colombia se contempla con un total de 56.760 empresas turísticas así: 52.000 restaurantes (ACODRES, 2015), 1.360 hoteles (pequeños y medianos de 1 a 100 habitaciones) (COTELCO, 2015; Moreno, 2009), y 3.400 Agencias de Viaje (ANATO, 2015). La muestra fue seleccionada en las ciudades de: Medellín, Popayán, Santander de Quilichao y Calarcá. En la muestra analizada el mayor porcentaje (55,8%) pertenece al subsector restaurantes, seguido por hoteles (24%) y Agencias de viaje (14%) (Véase Tabla 19).

Tabla 19. Subsector al que pertenece la empresa

Sector	Frecuencia	Porcentaje
Restaurante	240	55,8%
Hotel	103	24%
Agencia de viajes	60	14%
Hospedaje	20	4,7%
Otro	7	1,6%
Total	430	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en las Tablas 20 y 21, las empresas encuestadas son pequeñas y medianas (PYMES). De acuerdo con el *Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia* (2013), por el tamaño de las empresas, la muestra estudiada se clasificaría en microempresas (de 0 a 10 trabajadores) representadas en un 83% de los casos, pequeñas

empresas (de 11 a 50 trabajadores) 15,4% y empresas medianas (51 a 200 trabajadores) con 1,6% del total respectivamente.

Tabla 20. Número de empleados

No de Empleados	Frecuencia	Porcentaje
Entre 1 -10	357	83,0%
Entre 11 - 20	45	10,5%
Entre 21 - 50	21	4,9%
Mas de 50	6	1,6%
Total	430	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, es interesante observar que, a pesar de que la muestra presenta una gran mayoría de micro y pequeñas empresas, más de la mitad de la muestra son empresas ya establecidas en el sector turístico, con más de 4 años de antigüedad (57,7%). El 15,4% son empresas que se encuentran establecidas en el mercado con un tiempo entre 2,1 y 4 años.

Tabla 21. Tiempo que la empresa lleva en el mercado

Tiempo en Años	Frecuencia	Porcentaje
Entre 0 - 2	116	26,9%
Entre 2,1 - 4	66	15,4%
Mas de 4	248	57,7%
Total	430	100,0%

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

Acemoglu, D. (2012): *What Does Human Capital Do? A Review of Goldin and Katz's The Race between Education and Technology* (No. w17820). National Bureau of Economic Research.

ACODRES, (2015): “Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica” Alcance y Presencia de restaurantes en Colombia. Recuperado el 22-04-2015 disponible en: <http://acodres.com.co/quienes-somos/>

Agarwala, T. (2003): “Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation”. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197

Allen, D. G.; Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003): “The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process”. *Journal of management*, 29(1), 99-118.

ANATO, (2015): “Asociación Colombiana de Agencias de Turismo” Censo de Agencias de viaje. Recuperado el 22-04-2015 disponible en: <http://www.anato.org/index.php/censo-nacional-agencias-de-viajes-2010>

Anderson, J. & Gerbing, D. (1988). “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”. *Bulletin, Psychological*, 103(3), 411- 423.

Anthony, S.; Eyring, M. & Gibson, L. (2006): “Mapping your innovation strategy.” *Harvard Business Review*, 84(5), 104–113.

Arnett, D. B. & Wittmann, C. M. (2014): “Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing”. *Journal of Business Research*, 67(3), 324-331.

Allard, T.; Babin, B.J. & Chebat, J.C. (2009): “When income matters: customers evaluation of shopping malls’ hedonic and utilitarian orientations”. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16 (1), 40–49.

Allred, B.B. & Swan, S.K. (2014): “Process Technology Sourcing and the Innovation Context”. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6):1146–1166

- Baldwin, J.R. & Johnson, J. (1996): “Business strategies in more and less-innovative firms in Canada”. *Research Policy*, 25(5), 785–804.
- Batt, R. (2002). “Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth”. *Academy of management Journal*, 45(3), 587-597.
- Boomsma, A. (1982): “*The Robustness of LISREL against Small Sample Sizes in Factor Analysis Models*”. *Systems under indirect observation: Causality, Structure, Prediction*. Ed. Amsterdam: North- Holland, in press.
- Carpenter, J.M. & Moore, M. (2009): “Utilitarian and hedonic shopping value in the US discount sector”. *Journal of Retailing and Consumer Services* 16 (1), 68–74.
- Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011): “Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices”. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812-818.
- Bierly, P. & Chakrabarti, AK. (1996): “Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry”. *Strategic Management Journal*, 17, 123-35.
- Brown, S.L. & Eisenhard, K.M. (1995): “Product development: past research, present findings, and future directions”. *Academic Management Review*; 20(2), 343-78.
- Cateora, P.; Gilly, M. & Graham, J. (2009): “*International marketing* (14th Ed.)”. New York, NY: McGraw-Hill.
- Caves, R.E. & Ghemawat, P. (1992): “Identifying mobility barriers”. *Strategic Management Journal*, 13 (1), 1-12.
- Chadee, D.D. & Mattsson, J. (1996): “An empirical assessment of customer satisfaction in tourism”. *Service Industries Journal*, 16 (3), 305–320.
- Caniato, F., Luzzini, D., & Ronchi, S. (2014): “Purchasing performance management systems: an empirical investigation”. *Production Planning & Control*, 25(7), 616-635.
- Ceylan, C. (2013): “Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance”. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 208-226.

COTELCO, (2015): “Asociación hotelera y Turística de Colombia” Quienes somos. Recuperado el 22-04-2015 disponible en: <http://www.cotelco.org/nosotros/>

DANE, (2013): “Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia”, Producto Interno Bruto – Primer trimestre de 2013. Histórico. Recuperado el 20-04-2014 disponible en:
https://www.dane.gov.co/daneweb_V09/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_Itrim13.pdf

DANE, (2012): “Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia” Producto Interno Bruto – Cuarto trimestre de 2012. Histórico. Recuperado el 20-04-2014 disponible en:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IVtrim12.pdf

Deshpande, R.; Farley, J.U. & Webster, F.E., Jr. (1993): “Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis”. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–27.

Decker, M.; Dillmann, R.; Dreier, T.; Fischer, M.; Gutmann, M.; Ott, I. & Genannt-Döhmman, I.S. (2011): “Service robotics: do you know your new companion? Framing an interdisciplinary technology assessment”. *Poiesis & Praxis*, 8(1), 25-44.

Dwyer, L. & Mellor, R. (1993): “Product innovation strategies and performance of Australian firms”. *Australian Journal of Management*, 18(2), 159–180.

Fuertes-Callén, Y. & Cuéllar-Fernández, B. (2014): “What is the role of commercialisation and reputation in product innovation success?” *Innovation: Management, Policy & Practice*, 16(1), 96-105.

Galvez, E.J. (2011): “Tesis Doctoral: Cultura, Innovación, Intraemprendimiento y Rendimiento en las Mipyme de Colombia”. Universidad Politécnica de Cartagena.

Grisseemann, 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.

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.

George, G. & Zahra, S.A. (2002): "Culture and its consequences for entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 5-8.

Gupta, S. & Zeitham, V. (2006): "Customer metrics and their impact on financial performance". *Marketing Science*, 25 (6), 718–739.

Hilman, H. & Kaliappen, N. (2014): "Do Cost Leadership Strategy and Process Innovation Influence the Performance of Malaysia Hotel Industry?" *Asian Social Science*, 10(10), 134.

Huselid, M. A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.

IMF, (2010): "*International Monetary Fund*", Homepage. Available on: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/gfsr/2010/02/index.htm>

Informe de Coyuntura Económica Regional, ICER. (2011): "*Convenio interadministrativo: Banco de la Republica de Colombia y Departamento Administrativo Nacional de Estadística*", DANE.

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

Kang, W. & Montoya, M. (2014): "The Impact of Product Portfolio Strategy on Financial Performance: The Roles of Product Development and Market Entry Decisions". *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 516-534.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001): "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I". *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.

Kehoe, R. R. & Wright, P. M. (2013): "The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors". *Journal of Management*, 39(2), 366-391.

Klassen, R.D. & Whybark, D.C. (1999): "The impact of environmental technologies on manufacturing performance". *Academy of Management Journal*, 42(6), 599-615.

- Laursen, K. & Foss, N.J. (2003): "New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance". *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263.
- Li, L. (2007): "A review of entrepreneurship research published in the hospitality and tourism management journals". *Tourism Management*, 29, 1013-1022.
- Lin, L. (2013): "The impact of service innovation on firm performance". *The Service Industries Journal*, 33(15-16), 1599-1632
- Löfsten, H. (2014): "Product innovation processes and the trade-off between product innovation performance and business performance". *European Journal of Innovation Management*, 17(1), 61-84.
- Mansury, M.A. & Love, J.H. (2008): "Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis". *Technovation*, 28(1/2), 52-62.
- Marler, J. H. & Liang, X. (2012): "Information technology change, work complexity and service jobs: a contingent perspective". *New Technology, Work and Employment*, 27(2), 133-146.
- Martínez-López, M.A. & Vargas-Sánchez, A. (2013): "The strategic management process and the innovative capacity of the Spanish hotel industry". *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(6), 596-618.
- Martens, J. (2013): "Stories of innovation: roles, perspectives, and players". *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 40-53
- Martensen, A. & Mouritsen, J. (2014): "Prioritizing investments in marketing activities to improve business performance". *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 582-601.
- Moreno, M. R. M. (2009): "Evaluación Financiera y Operacional". *Revista EAN*, 65, 31-48.
- Nicolau, J. L. & Santa-María, M. J. (2013): "The effect of innovation on hotel market value". *International Journal of Hospitality Management*, 32, 71-79.
- Noone, B.M. & Coulter, R.C. (2012): "Applying modern robotics technologies to demand prediction and production management in the quick-service restaurant sector". *Cornell Hospitality Quarterly*, 53, 122-133.

- Nusair, K. & Hua, N. (2010): “Comparative assessment of structural equation modeling and multiple regression research methodologies: E-commerce context”. *Tourism Management*, 31(1), 314-324.
- OCDE & Eurostat, (2005): “*Oslo Manual*”. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Paris: OECD, 46-47.
- Ottenbacher, M. & Gnoth, J. (2005): “How to develop successful hospitality innovation”. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 46 (2), 205–222.
- Panesar, S.S. & Markeset, T. (2008): “Industrial service innovation through improved contractual relationship: A case study in maintenance”. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 14(3), 290–305.
- Quinn, Robert E. & Rohrbaugh, J. (1983): “A Spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis”. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Reichers, A. E.; Wanous, J. P. & Austin, J. T. (1997): “Understanding and managing cynicism about organizational change”. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Reisinger, Y. & Turner, L. (1999): “Structural equation modeling with Lisrel: application in tourism”. *Tourism Management*, 20(1), 71-88.
- Reisinger, Y. & Mavondob, M. (2007): “Structural Equation Modeling”. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 21(4), 41-71.
- Roberts, P.W. (1999): “Product innovation, product–market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry”. *Strategic Management Journal*, 20(7), 655-670.
- Santangelo, G. D. & Pini, P. (2011): “New HRM Practices and Exploitative Innovation: A Shopfloor Level Analysis”. *Industry and Innovation*, 18(6), 611-630.
- SECTUR, (2010): “*Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia*”. Informe del Sector Turismo en Colombia. Actualizado a Noviembre de 2010.

Shuai, J.J. & Wu, W.W. (2011): "Evaluating the influence of E-marketing on hotel performance by DEA and grey entropy". *Expert systems with applications*, 38(7), 8763-8769.

Schulz, M. & Jobe L.A. (2001): "Codification and tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration". *Journal High Technology Management Research*, 12(1), 139-65.

Simpson, P.M.; Siguaw, J.A. & Enz, C.A. (2006): "Innovation orientation outcomes: the good and the bad". *Journal Business Review*, 59, 1133-1141.

Speier, C., & Venkatesh, V. (2002): "The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies". *Journal of Marketing*, 66(3), 98-111.

Thomas, K. J. & Akdere, M. (2013): "Social media as collaborative media in workplace learning". *Human Resource Development Review*, 12(3), 329-344.

Trespalacios J., Vásquez R. & Bello L. (2005). "*Investigación de Mercados, Métodos de Recogida y Análisis de la Información para la toma de decisiones en Marketing*". Ed. Parainfo. Madrid, España.

Ulrich, K. & Eppinger, S. (2007): "*Product design and development (4th Ed.)*". New York, NY: McGraw-Hill.

UNWOT, (2011): "*United Nations World Organization Tourism*", World Tourism Barometer, (Advanced release January 2011), 1-27.

UNWOT, (2012): "*United Nations World Organization Tourism*", World Tourism Barometer, (Advanced release January 2012).

Van Riel, A.; Semeijn, J.; Hammedi, W. & Henseler, J. (2011): "Technology-based service proposal screening and decision-making effectiveness". *Management Decision*, 49(5), 762-783.

WEF, (2010): "*The Global Competitiveness Report 2010-2011*". World Economic Forum: 3-9.

Wu, F.; Mahajan, V. & Balasubramanian, S. (2003): "An Analysis of E-Business Adoption and Its Impact on Business Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 425-447.

Youndt, M. A.; Snell, S. A.; Dean, J. W. & Lepak, D. P. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance". *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.

Zahra, S.A.; Ireland, R.D. & Hitt, M.A. (2000): "International expansion by New Venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance". *Academy of Management Journal*; 43: 925-50.

Zaltman, G.; Duncan, R. & Holbeck, J. (1973): "*Innovations and organizations*". New York: Wiley.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

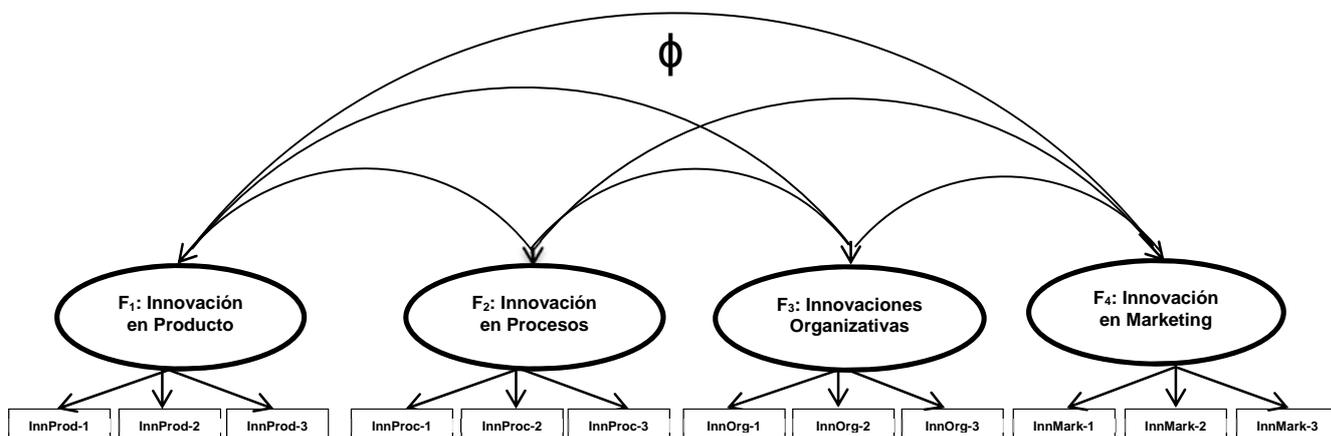
A continuación se describirán los resultados obtenidos en el estudio. Inicialmente se describe la validación de las escalas de medición de los constructos Innovación y Rendimiento Organizativo. Es importante aclarar que, independientemente de que estas escalas ya fueron validadas en otros estudios (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Galvez, 2011), el contexto y el tipo de muestra utilizados son diferentes a los planteados en este trabajo. Por ello, con el objetivo de tener mayor certeza es importante realizar nuevamente este proceso de validación y determinar que funcionen adecuadamente. Finalmente, el capítulo describe el grado en el que se corroboran las hipótesis planteadas.

5.1. VALIDACIÓN DE LA ESCALA DE MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN COMO UN CONSTRUCTO MULTIDIMENSIONAL

La fiabilidad de la escala se determinará a través de los siguientes estadísticos: alfa de Cronbach, los valores del estadístico correlación corrección elemento-total corregida, índice de varianza extraída media (AVE), e índice de fiabilidad compuesta (IFC).

Para la determinación de los valores de la correlación corrección elemento-total corregida y los valores de alfa de Cronbach se utilizó el *software* estadístico SPSS Versión 19. Para este cálculo, se utilizaron los datos obtenidos por la escala completa del constructo Innovación. El modelo de medición del constructo Innovación se puede observar gráficamente en la Figura 14.

Figura 14. Modelo de medición del constructo Innovación



Fuente: Elaboración propia

Para que una escala sea fiable, de acuerdo con el Nunnally & Bernstein (1994) debe tener los siguientes valores mínimos de alfa de Cronbach:

- Para un estado preliminar del desarrollo de una escala $\geq 0,70$

- En una escala ya validada $\geq 0,80$
- Si se van tomar decisiones con los análisis de resultados de la escala se recomienda que los valores sean $\geq 0,90$

Para este estudio, el análisis factorial confirmatorio fue realizado utilizando el *software* estadístico EQS. Los valores de los coeficientes se presentan en la solución estandarizada del modelo, y esta operación se debe realizar para los *ij* factores que tenga cada modelo. Este estudio, al tratarse de las variables latentes con las que se ha medido el constructo Innovación son cuatro factores (Factor $i...j=1...4$).

Tras el análisis factorial que permitió reducir las escalas, se obtuvieron valores de alfa de Cronbach superiores a **0,70** para las variables, con el siguiente detalle: innovación en marketing (0,810), innovación en producto (0,835) e innovación en procesos (0,787), todas ellas obtuvieron valores considerados adecuados para una escala en desarrollo. Sin embargo, el valor obtenido para la variable innovaciones organizativas (0,685) se encuentra por debajo de 0,70 (aunque muy cercano), lo que significa que es necesario determinar los demás estadísticos para determinar la fiabilidad de la escala.

Tabla 22. Resultados obtenidos de la escala del constructo Innovación

Variable Latente	Ítem de medida	alfa de Cronbach	Estadístico correlación corrección elemento – total corregida	Coefficientes Estandarizados	Promedio Coeficientes Estandarizados
Innovación en Producto	InnPrd ₁	0,835	0,693	0,871	0,802
	InnPrd ₂		0,735	0,798	
	InnPrd ₃		0,666	0,736	
Innovación en Procesos	InnPrc ₁	0,787	0,628	0,813	0,742
	InnPrc ₂		0,592	0,687	
	InnPrc ₃		0,665	0,727	
Innovaciones Organizativas	InnOrg ₁	0,685	0,452	0,626	0,652
	InnOrg ₂		0,501	0,659	
	InnOrg ₃		0,550	0,672	
Innovaciones en Marketing	InnMark ₁	0,810	0,734	0,841	0,773
	InnMark ₂		0,732	0,873	
	InnMark ₃		0,540	0,606	

Fuente: Elaboración propia

El valor del estadístico la correlación corrección elemento-total corregida debe ser $\geq 0,35$ en cada ítem de los doce que fueron utilizados para medir el constructo Innovación. De no ser así, y de acuerdo con el *Saxe & Wetz (1982)* se podría eliminar aquel ítem que no cumpla esta condición ya que significaría que no aporta valor al desarrollo de la escala y esto, a su vez, puede mejorar la fiabilidad de la escala final. En este sentido, al observar los datos obtenidos se puede determinar que se cumple con esta característica.

- **Índice de Varianza Extraída media (AVE)**

De acuerdo con el [Fornell & Larcker \(1981\)](#) el valor mínimo del AVE que determina si una escala es fiable debe ser $\geq 0,50$.

Donde: Índice de Varianza Extraída media = AVE

$$AVE = \frac{\sum \lambda_{ij}^2}{\sum \lambda_{ij}^2 + \sum_j \text{Varianza}(e_{ij})}$$

Inicialmente se determinan los datos necesarios para el cálculo anterior, el valor de λ es el coeficiente o carga factorial estandarizada que proviene del análisis factorial confirmatorio. Los valores de λ^2 son los mismos que aparecen en la solución estandarizada como el R^2 . Estos datos se pueden observar resumidos en la Tabla 23.

Tabla 23. Datos para cálculo de AVE é IFC

Factor (Dimensión)	Ítem	λ	λ^2	Varianza (e) = $\lambda - \lambda^2$
F1: Innovación en Producto	InnPrd ₁	0,871	0,759	0,112
	InnPrd ₂	0,798	0,637	0,161
	InnPrd ₃	0,736	0,542	0,194
F2: Innovación en Proceso	InnPrc ₁	0,813	0,661	0,152
	InnPrc ₂	0,687	0,472	0,215
	InnPrc ₃	0,727	0,529	0,198
F3: Innovaciones Organizativas	InnOrg ₁	0,626	0,392	0,234
	InnOrg ₂	0,659	0,434	0,225
	InnOrg ₃	0,672	0,452	0,220
F4: Innovación en Marketing	InnMark ₁	0,841	0,707	0,134
	InnMark ₂	0,873	0,762	0,111
	InnMark ₃	0,606	0,367	0,239

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 24 se puede observar el resumen de los resultados de los AVE e IFC los cuales muestran que estamos en presencia de una escala fiable de acuerdo con lo planteado por [Fornell & Larcker \(1981\)](#).

- **Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC)**

Para seguir determinando la fiabilidad de la escala se determinó el IFC. Tomando nuevamente los datos obtenidos en el modelo estandarizado, se calcula el IFC, el cual, de acuerdo con el [Fornell & Larcker \(1981\)](#) debería obtener valores $\geq 0,70$ para que la escala tenga una buena fiabilidad.

Donde: Índice de Fiabilidad Compuesta = IFC

$$IFC = \frac{(\sum \times ij)^2}{(\sum \times ij)^2 + \sum_j \text{Varianza}(e_{ij})}$$

Por consiguiente, se puede decir que nos encontramos de presencia de una escala fiable (véase Tabla 24), de acuerdo con el [Fornell & Larcker \(1981\)](#).

Tabla 24. Resumen de resultados para determinar la fiabilidad de las escalas de medición del constructo Innovación

Variables Latentes	alfa de Cronbach (Por Dimensión)	Varianza Extraída (AVE)	Índice Fiabilidad Compuesta (IFC)
F ₁ : Innovación en Producto	0,835	0,805	0,925
F ₂ : Innovación en Proceso	0,787	0,746	0,898
F ₃ : Innovaciones Organizativas	0,685	0,746	0,849
F ₄ : Innovaciones en Marketing	0,810	0,792	0,918

Fuente: Elaboración propia

A continuación se procederá a establecer la validez de la escala mediante el análisis de la validez convergente y discriminante.

5.1.1. Validez convergente de la escala de medición del constructo Innovación

La validez convergente pretende determinar que la medida utilizada correlaciona fuertemente y de manera positiva con otra medidas del mismo constructo ([Churchill, 1979](#)). Este tipo de validez se puede establecer a través de la significación estadística de las cargas factoriales de todos los indicadores de cada constructo latente.

De acuerdo con [Bagozzi & Yi \(1988\)](#) los valores de los coeficientes estandarizados provenientes del análisis factorial confirmatorio de cada uno de los ítemes de una escala debería ser mayor de 0,69. Condición que se cumple en cada uno de los ítemes. Además, al analizar el promedio de los coeficientes estandarizados de cada una de las variables latentes se puede observar (véase Tabla 22) que el promedio se encuentra por encima de 0,70. Este resultado está de acuerdo con el valor planteado por [Hair et al. \(2005\)](#) para quienes alcanzar valores por encima de 0,70 muestran la presencia de una escala que cumple con la validez convergente.

En la Tabla 25 se puede observar la bondad del modelo de medición de la innovación con la escala planteada. Como se puede observar este modelo de medición obtuvo buenos valores en los índices: BBNFI, BBNNFI, CFI e IFI. De acuerdo con [Ullman \(2001\)](#) valores superiores a 0,90 en los índices BBNFI y BBNNFI indican que la bondad del ajuste del modelo es adecuada, por consiguiente, este modelo cumple con esta condición. Para [Hu & Bentler \(1999\)](#) valores superiores a 0,90 en el índice CFI son aceptables, y valores superiores a 0,95 significan que el modelo es bueno, lo cual se puede observar en los resultados de este índice (0,953).

Además, el modelo de medición obtuvo valores de χ^2 y RMSEA adecuados. Los valores de la χ^2 son muy sensibles, entre otros factores, al tamaño de la muestra, pues conforme éste supera un número considerable, la medida tiene una gran tendencia a indicar diferencias significativas entre modelos equivalentes (Hair *et al.*, 2005). Para Browne & Cudeck (1993) valores que se encuentren entre 0,05 y 0,08 en el índice RMSEA, indican la presencia de un modelo aceptable. El obtenido por este modelo fue de 0,053. Es importante resaltar que estos mismos autores consideran que valores inferiores a 0,05 revelan la presencia de un buen modelo, y en nuestro caso, el valor obtenido está muy cercano a este rango.

Finalmente, en la escala obtenida en este modelo, todos los coeficientes estandarizados son significativos con valores de $p < 0,001$, y la mayoría de los indicadores presentan un porcentaje de varianza explicada considerable (R^2).

Tabla 25. Resultados del ajuste del modelo para la validación de la escala de medición del constructo Innovación

Variable Latente	Escala aplicada		
	Ítems	$\lambda^{(1)}$	R^2
Innovación en Producto	InnPrd ₁	0,871(26.22)	0,759
	InnPrd ₂	0,798(30.36)	0,637
	InnPrd ₃	0,736(24.48)	0,542
Innovación en Proceso	InnPrc ₁	0,813(24.07)	0,661
	InnPrc ₂	0,687(20.01)	0,472
	InnPrc ₃	0,727(16.91)	0,529
Innovaciones Organizativas	InnOrg ₁	0,626(9.90)	0,392
	InnOrg ₂	0,659(10.85)	0,434
	InnOrg ₃	0,672(11.25)	0,452
Innovación en Marketing	InnMark ₁	0,841(26.80)	0,707
	InnMark ₂	0,873(27.21)	0,762
	InnMark ₃	0,606(12.48)	0,367
Bondad del Ajuste	S-BX2 (168)=370,1162 p=0,00000 BBNFI=0,919;BBNNFI=0,942 CFI= 0,953 IFI=0,954 RMSEA= 0,053 X ² /g.l.= 2,20		

Fuente: Elaboración propia. λ = Coeficiente o carga factorial estandarizada ⁽¹⁾Entre paréntesis es el valor del estadístico t $p \leq 0,001$

5.1.2. Validación divergente (o discriminante) de la escala de medición del constructo Innovación

Para determinar la validez discriminante de la escala se proponen tres métodos:

- Calcular el Test de Intervalo de Confianza (rangos: mínimo y máximo)
- Calcular la Varianza Extraída Promedio de $\mathcal{S}_{(F_1, F_2)}$, es decir, entre las relaciones entre los factores, empezando por aquella relación que tiene más problemas, por tanto, aquella que posee mayor valor de coeficiente de relación estandarizado, que es (F_1, F_2)

- Calcular el Test de las Diferencias de Chi².
- **Test de Intervalo de Confianza.**

De acuerdo con el [Gefen & Straub \(2005\)](#) para que haya validez discriminante de la escala a través de este método, en el intervalo obtenido no debe estar presente el número uno. Este método permite analizar si la escala de un constructo es apropiada para medir la relación con otro constructo. Se calculan dos rangos extremos (superior e inferior) a partir de los coeficientes de corrección entre pares de factores, con los que se ha medido el constructo, más o menos dos veces la desviación estándar de la relación que se está analizando entre factores. Los datos se encuentran en los resultados de las covarianzas de variables independientes presentes en los resultados obtenidos tras pasar los datos iniciales en el *software* EQS. Por consiguiente, este cálculo se puede expresar a través de la siguiente fórmula:

Cálculo de límite inferior.

$$\mathcal{D} (F_1, F_2) - 2 \bar{Y}$$

Cálculo de límite superior.

$$\mathcal{D} (F_1, F_2) + 2 \bar{Y}$$

Dónde:

$\mathcal{D} (F_1, F_2)$ = Coeficiente de correlación entre los factores 1 (innovación en producto) y 2 (innovación en proceso).

\bar{Y} = error estándar.

Entonces, para este ejemplo, se tomó la relación que presentaba el valor del coeficiente de relación más alto (0,911), con un error estándar de 0,023 y, por consiguiente, el que podría presentar mayores problemas de validez a partir de este método. Reemplazando se obtiene el rango [0,865; 0,957].

Como se puede observar, al no estar presente el número uno en el intervalo [0,865; 0,957], la utilización de esta escala es validada divergentemente por este método ([Gefen & Straub, 2005](#)). De igual manera, se realiza el cálculo para todas las relaciones que se presentan en los resultados de las covarianzas de variables independientes. Los resultados de los intervalos de confianza son validados estadísticamente por este método, para todas las relaciones de la escala depurada y utilizada para medir el constructo Innovación, los cuales se pueden observar en la Tabla 26.

Tabla 26. Intervalos de confianza de las correlaciones entre las variables latentes del modelo de medida del constructo Innovación

	F ₁ (Innovación en Producto)	F ₂ (Innovación en Proceso)	F ₃ (Innovaciones Organizativas)
F ₂ (Innovación en Proceso)	[0,865;0,957]	-	-
F ₃ (Innovaciones Organizativas)	[0,442;0,642]	[0,471;0,674]	-
F ₄ (Innovación en Marketing)	[0,454;0,626]	[0,446;0,626]	[0,409;0,609]

Fuente: Elaboración propia.

- Varianza Extraída Promedio

Esta varianza se determina entre los factores implicados en el modelo de medida de la escala propuesta para el constructo Innovación. Es recomendable empezar el cálculo con aquella relación cuyo coeficiente sea el más alto, es decir, aquella relación del modelo que podría presentar mayores problemas de validez a través de este método. Para este caso la relación que posee el mayor valor de coeficiente es $\vartheta_{(F_1, F_2)} = 0,911$, es decir, la relación entre los factores 1 (Innovación en Producto) y 2 (Innovación en Proceso).

Se puede determinar la validez divergente de la escala en la medición del constructo Innovación si cumple con la condición de que el valor de AVE de cada factor involucrado debería ser superior al cuadrado del coeficiente de correlación de los factores involucrados. Así para el caso de la relación entre los factores 1 (innovación en producto) y 2 (innovación en proceso): las condiciones de validez divergente para la relación entre los factores F₁ y F₂ son las siguientes:

$$\begin{aligned} AVE_{(F_1)} &\geq (\vartheta_{(F_1, F_2)})^2 \\ AVE_{(F_2)} &\geq (\vartheta_{(F_1, F_2)})^2 \end{aligned}$$

Donde:

$AVE_{(F_1, F_2)}$ = Coeficiente de correlación entre los factores F₁ y F₂

$AVE_{(F_1)}$ = Valor de la Varianza del Factor 1

$AVE_{(F_2)}$ = Valor de la Varianza del Factor 2

Por consiguiente:

$$AVE_{(F_1)} = 0,805 < (\vartheta_{(F_1, F_2)})^2 = 0,830$$

$$AVE_{(F_2)} = 0,746 < (\vartheta_{(F_1, F_2)})^2 = 0,830$$

Estos resultados indican que, debido a que los valores de los AVE de cada factor (F₁ y F₂) son menores que el cuadrado de la correlación entre F₁, F₂, $[(\vartheta_{(F_1, F_2)})^2]$, no se puede afirmar la validez divergente por este método, aunque es importante observar que el resultado se encuentra en rangos muy cercanos de cumplimiento. Por consiguiente, es necesario aplicar los otros dos métodos de validez discriminante de la escala del modelo de medida del

constructo innovación. En la Tabla 27 se pueden observar los resultados obtenidos para el análisis de la validez discriminante a través de este método, donde se puede destacar que la única relación que no cumple las condiciones de validez, es la que se da entre F₁ y F₂.

Tabla 27. Resultados obtenidos para el análisis de varianza extraída promedio para la validez discriminante de la escala del constructo Innovación

Correlación	Coefficiente de Correlación	Cuadrado del Coeficiente de Correlación	Factor	AVE por Factor
$\vartheta_{(F_1, F_2)}$	0.911	0.830	F ₁	0.805
$\vartheta_{(F_1, F_3)}$	0.542	0.294	F ₂	0.746
$\vartheta_{(F_1, F_4)}$	0.054	0.003	F ₃	0.746
$\vartheta_{(F_2, F_3)}$	0.572	0.327	F ₄	0.792
$\vartheta_{(F_2, F_4)}$	0.536	0.287		
$\vartheta_{(F_3, F_4)}$	0.519	0.269		

Fuente: Elaboración propia

- **Test de las Diferencias de Chi²**

Con el objeto de realizar los test de las diferencias del Chi², es necesario cambiar la sintaxis del modelo de análisis factorial confirmatorio realizado con la escala depurada de medición del constructo innovación. El cambio de la sintaxis consiste en sustituir por el número uno el asterisco que acompaña la covarianza entre los factores que presentan mayor coeficiente. En otras palabras, igualar a uno la covarianza entre estos dos factores. La validez discriminante quedará demostrada sólo si la Chi² es significativamente menor (mejor ajuste del modelo) para el primer modelo en el cual los dos constructos son vistos como factores distintos, aunque correlacionados (Anderson & Gerbing, 1988; Bagozzi & Phillips, 1982). Como se observó en el análisis anterior, la relación que presenta el mayor valor de coeficiente de correlación es $\vartheta_{(F_1, F_2)} = 0,911$ (véase Tabla 27). Este cambio se debe realizar en la sintaxis de las covarianzas de la siguiente forma:

Sintaxis inicial	Sintaxis reformulada
<i>/covariances</i>	<i>/covariances</i>
F ₁ , F ₂ = *;	F ₁ , F ₂ = 1;
.	.
.	.
.	.

La condición necesaria para que exista validez discriminante por el método de las diferencias de Chi² es:

$$\Delta X^2 > X^2 \text{ Crítico, donde: } \Delta X^2 = \text{Diferencia de los } X^2$$

Entonces, los datos resultantes con un grado de libertad, para el caso F₁, F₂ y un $p = 0,001$ son:

$(\Delta X^2 = 66,05) > \text{Chi}^2 \text{ Crítico } (10,828)$

Debido a que la diferencia de los X^2 ($\Delta X^2 = 66,05$) es mayor que el valor de Chi^2 crítico (10,828), se puede afirmar que existe validez discriminante por este método.

En la Tabla 28 se pueden observar los resultados obtenidos al pasar los nuevos modelos donde se realizaron los cambios en la sintaxis en el *software* EQS, igualando a uno las relaciones entre los factores involucrados en la medición del constructo Innovación con la escala propuesta.

Tabla 28. Test Secuencial de la X^2

	Chi ²	Grados de libertad (df)	Diferencia de la Chi ² (ΔX^2)	Diferencia Grados de Libertad (df)	Significancia (Valor de p)
Modelo N° Restringido	117.59	48	-	-	0,00000
Modelos Restringidos					
Modelo 1 (F ₁ , F ₂)	183.64	49	66.05	1	0.0000
Modelo 2 (F ₁ , F ₃)	130.34	49	12.75	1	0.0000
Modelo 3 (F ₁ , F ₄)	131.22	49	13.63	1	0.0000
Modelo 4 (F ₂ , F ₃)	130.31	49	12.72	1	0.0000
Modelo 5 (F ₂ , F ₄)	128.68	49	11.09	1	0.0000
Modelo 6 (F ₃ , F ₄)	139.79	49	22.20	1	0.0000

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, a partir de los resultados descritos en este apartado y en el anterior, se pudo obtener la fiabilidad, validez convergente y divergente o discriminante de la escala propuesta y utilizada para medir el constructo Innovación.

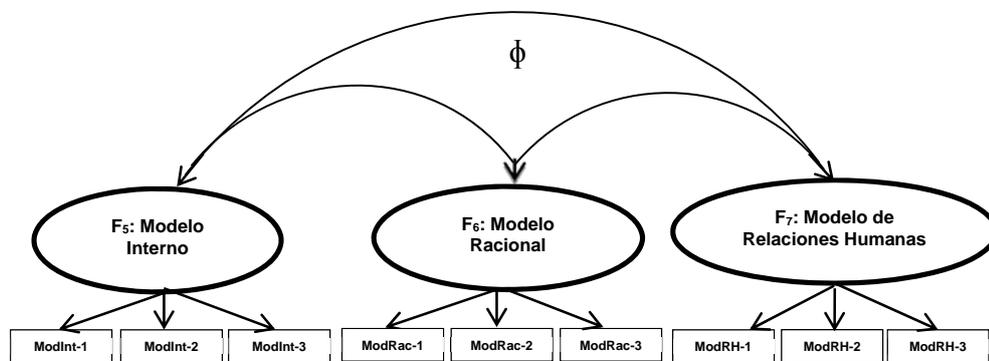
5.2. VALIDACIÓN DE LA ESCALA DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO ORGANIZATIVO COMO UN CONSTRUCTO MULTIDIMENSIONAL

El Rendimiento, al igual que la Innovación, se puede considerar un constructo multidimensional, ya que requiere de otras variables para poder ser explicado. De acuerdo con los trabajos realizados por Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011) y Galvez (2011), basados en lo planteado por Quinn & Rohrbaugh (1983) el rendimiento de las empresas se puede medir a través de las dimensiones: modelo Interno, modelo Racional y el modelo de las Relaciones Humanas. Por consiguiente, estas tres variables latentes de medición fueron

planteadas para el modelo de medición de este constructo, el cual puede observarse gráficamente en la Figura 15

Con el objetivo de validar la escala de medición del constructo Rendimiento Organizativo se sigue el mismo proceso descrito en la forma como se validó la escala del constructo Innovación. Inicialmente es necesario verificar si la escala utilizada en la medición del constructo es fiable. Esto se comprueba a través de los estadísticos: alfa de Cronbach, los valores del estadístico correlación corrección elemento-total corregida, AVE e IFC a partir de los datos obtenidos en el Análisis Factorial Confirmatorio a los nueve ítems finales utilizados para la medición del Rendimiento Organizativo (véase Anexo 2).

Figura 15. Modelo de medición del constructo Rendimiento Organizativo



Fuente: Elaboración propia

Del análisis factorial se obtuvieron valores de alfa de Cronbach superiores **0,70**, para los distintos factores así: modelo Interno (0,771), modelo Racional (0,879) y modelo de las Relaciones Humanas (0,877), obtuvieron valores considerados adecuados para una escala en desarrollo. Estos valores son acordes con lo planteado para una escala en desarrollo (Nunnally & Bernstein, 1994)

El valor del estadístico del estadístico correlación corrección elemento-total corregida debe ser superior 0,35 en cada ítem de los nueve utilizados para medir el constructo Rendimiento Organizativo. En este sentido al observar los datos obtenidos (véase Tabla 29), se puede determinar que todos los ítems cumplen esta condición.

Tabla 29. Resultados obtenidos de la escala del constructo Rendimiento Organizativo

Variable Latente	Ítem de medida	Alfa de Cronbach	Estadístico correlación elemento - total corregido	Coefficientes Estandarizados	Promedio Coeficientes Estandarizados
Modelo Interno	ModInt ₁	0,771	0,594	0,693	0,733
	ModInt ₂		0,656	0,822	
	ModInt ₃		0,584	0,685	
Modelo Racional	ModRac ₁	0,879	0,726	0,788	0,845
	ModRac ₂		0,830	0,928	
	ModRac ₃		0,747	0,819	
Modelo de las Relaciones Humanas	ModRH ₁	0,877	0,718	0,754	0,866
	ModRH ₂		0,881	0,968	
	ModRH ₃		0,824	0,875	

Fuente: Elaboración propia

- Índice de Varianza Extraída Promedio (AVE)

Esta operación se debe realizar para los *ij* Factores que tengan cada modelo, en este caso, para el constructo Rendimiento Organizativo, son 3 factores (Factor *i..j*=5,6 y 7). Todos los valores obteniendo de AVE (véase Tabla 30) fueron mayores a 0,50 validando la escala a través de este método de acuerdo con lo planteado por [Fornell & Larcker \(1981\)](#)

- Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC)

Se calculan los valores de IFC de acuerdo con lo explicado. Como se puede observar en la Tabla 30 se puede decir que nos encontramos de presencia de una escala fiable por este método de acuerdo con el [Fornell & Larcker \(1981\)](#), ya que el valor obtenido de IFC por cada factor es $\geq 0,70$.

Tabla 30. Resumen de resultados para determinar la fiabilidad de las escalas de medición del constructo Rendimiento Organizativo

VARIABLES LATENTES	α de Cronbach (Por Dimensión)	Varianza Extraída (AVE)	Índice Fiabilidad Compuesta (IFC)
F ₅ : Modelo Interno	0.771	0.739	0.894
F ₆ : Modelo Racional	0.879	0.849	0.944
F ₇ : Modelo de las Relaciones Humanas	0.877	0.875	0.954

Fuente: Elaboración propia

5.2.1. Validez convergente de la escala de medición del constructo Rendimiento Organizativo

De acuerdo con [Bagozzi & Yi \(1988\)](#) los valores de los coeficientes estandarizados provenientes del análisis factorial confirmatorio, de cada uno de los ítems de una escala deberían ser mayor de 0,69. En la Tabla 31 se puede observar cumpliendo esta condición para la mayoría de los ítems y estando muy cerca el ítem ModInt₃ (0,685). Además, la

mayoría cumple con lo planteado por Hair *et al.* (2005) que indica la necesidad de supera el valor de 0,70. Además, en esta tabla se puede observar la bondad de ajuste del modelo de medición del constructo Rendimiento Organizativo, donde se puede destacar que los valores de los índices: BBNFI, BBNNFI, CFI e IFI, son mayores a 0,90. De acuerdo con Ullman (2001) valores superiores a 0,90 en los índices BBNFI y BBNNFI significan que la bondad de ajuste del modelo es adecuada. Asimismo, para Hu & Bentler (1999) valores superiores a 0,95 en el índice CFI significan que el modelo es bueno, lo cual fue obtenido en este modelo (0,953). En el mismo sentido, para Browne & Cudeck (1993) valores inferiores a 0,05 en el índice RMSEA, significan la presencia de un buen modelo, el obtenido en este caso fue muy cercano al propuesto por estos autores (0,053). Finalmente, en la escala obtenida del modelo, todos los coeficientes estandarizados son significativos con valores de $p < 0,01$, y la mayoría de los indicadores presentan un porcentaje de varianza explicada considerable (R^2).

Tabla 31. Resultados del ajuste del modelo para la validación de la escala de medición del constructo Rendimiento Organizativo

Variable Latente	Escala		
	Ítems	$\lambda^{(1)}$	R^2
Modelo Interno	ModInt ₁	0.693(14.716)	0.480
	ModInt ₂	0.822(17.994)	0.676
	ModInt ₃	0.685(14.505)	0.469
Modelo Racional	ModRac ₁	0.788(18.829)	0.621
	ModRac ₂	0.928(23.899)	0.861
	ModRac ₃	0.819(19.862)	0.671
Modelo de Relaciones Humanas	ModRH ₁	0.754(17.929)	0.569
	ModRH ₂	0.968(25.836)	0.937
	ModRH ₃	0.875(22.045)	0.766
Bondad del Ajuste	S-BX2 (24)= 66,184 p=0,00000 BBNFI=0,919;BBNNFI=0,942; CFI= 0,953 IFI=0.954 RMSEA= 0,053; X ² /g.l.= 2,78		

Fuente: Elaboración propia. λ = Coeficiente o Carga Factorial Estandarizada ⁽¹⁾Entre paréntesis es el valor del estadístico t $p \leq 0,05$

5.2.2. Validación divergente (o discriminante) de la escala de medición del constructo Rendimiento Organizativo

Para determinar la validez divergente de la escala se desarrollan los mismos tres métodos aplicados al constructo Innovación: calcular el Test de Intervalo de Confianza (rangos: mínimo y máximo); calcular la Varianza Extraída Promedio de η (F_5, F_7), en las relaciones entre los factores, empezando por aquella relación que tiene más problemas, que para este caso es (F_5, F_7) y calcular el Test de las Diferencias del χ^2 . De la siguiente manera:

- Test de intervalo de confianza

Como se puede observar en la Tabla 32 no todos los intervalos de confianza son validados estadísticamente por este método, ya que en dos de los intervalos de las relaciones de la escala propuesta para medir el constructo Rendimiento Organizativo está presente el número uno

(Gefen y Straub, 2005). Por ello, es necesario verificar la validez divergente de la escala a partir de los otros dos métodos propuestos.

Tabla 32. Intervalos de confianza de las correlaciones entre las variables latentes del modelo de medida del constructo Rendimiento Organizativo

	F ₅ (Modelo Interno)	F ₆ (Modelo Racional)
F ₆ (Modelo Racional)	[0,538;0,694]	
F ₇ (Modelo de las Relaciones Humanas)	[-0,021;0,199]	[-0,11;0,09]

Fuente: Elaboración propia

- Varianza Extraída promedio

Los resultados muestran que los valores de los AVE de cada factor (F₅ y F₆) son mayores que el cuadrado de la corrección entre F₅, F₆, [$(\varrho(F_5, F_6))^2$]. Por ello, se puede afirmar que existe validez divergente de la escala, y así mismo con las otras relaciones (véase Tabla 33).

Tabla 33. Resultados obtenidos para el análisis de la varianza extraída promedio para la validez discriminante del constructo Rendimiento Organizativo

Correlación	Coefficiente de Correlación $\varrho(F_i, F_j)$	Cuadrado del Coeficiente de Correlación $[(\varrho(F_i, F_j))^2]$	Factor	AVE por Factor
$\varrho(F_5, F_6)$	0,608	0,369	F ₅	0,715
$\varrho(F_5, F_7)$	0,190	0,061	F ₆	0,796
$\varrho(F_6, F_7)$	0,183	0,033	F ₇	0,870

Fuente: Elaboración propia

- Test de las Diferencias Chi²

En la Tabla 34, se pueden observar los resultados obtenidos al pasar los nuevos modelos donde se realizaron los cambios en la sintaxis de las iteraciones, igualando a uno el coeficiente de las relaciones entre los factores involucrados pudiendo concluir que todas las relaciones cumplen con la condición de validez divergente o discriminante por este método.

Tabla 34. Test Secuencial de la Chi² del Constructo Rendimiento Organizativo

	Chi ²	Grados de Libertad (df)	Diferencia de la Chi ² (ΔX^2)	Diferencia Grados de Libertad (df)	Significancia (Valor de p)
Modelo No Restringido	66,18	24	-	-	0,0000
Modelos Restringidos					
Modelo 1 Θ (F ₅ , F ₆)	358,68	25	292,50	1	0,0000
Modelo 2 Θ (F ₅ , F ₇)	374,24	25	308,06	1	0,0000
Modelo 3 Θ (F ₆ , F ₇)	323,80	25	257,62	1	0,0000

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, a partir de los resultados descritos, se pudo obtener fiabilidad y validez convergente de la escala propuesta y utilizada para medir el constructo Rendimiento Organizativo. Por otro lado, a partir del análisis dos de los tres de los métodos se estimó la validez divergente para cada una de las relaciones de los factores involucrados en la medición de este constructo.

5.3. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

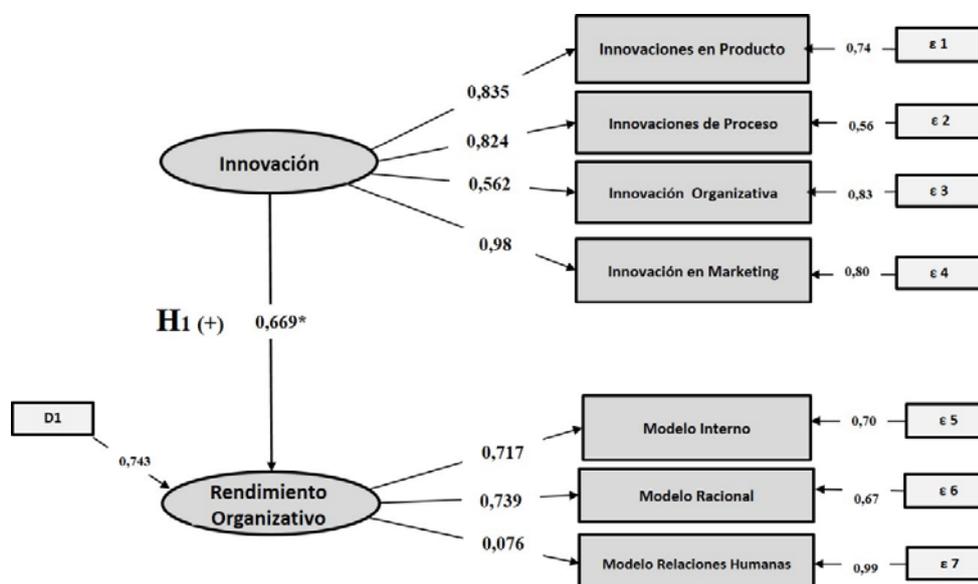
Para el desarrollo de los resultados inicialmente se calcularon las medias de cada una de las variables latentes (cada factor) a partir de las variables observables (items) utilizadas para medir cada uno de los constructos. Luego se procedió a pasar los datos en el *software* EQS. Como se puede observar en los resultados que se presentan a continuación los valores de los índices BBNFI, BBNNFI, CFI e IFI, en la mayoría de los casos es mayor que 0,90, o el valor obtenido es muy cercano. Cumpliendo con la condición planteado por Ullman (2001). Por otro lado, y de acuerdo con Hu & Bentler (1999), valores superiores a 0,95 significan que el modelo es bueno, cuya condición se puede observar en gran parte de los modelos obtenidos. Además, valores inferiores a 0,05 en el índice RMSEA significan la presencia de un buen modelo (Browne & Cudeck, 1993). En este caso, la mayoría de los modelos medición cumplen esta condición o se encuentran cercanos. Finalmente, la significatividad de cada una de las hipótesis validadas obtuvo valores de $p < 0,05$, a excepción de las hipótesis H_{1.3} y H_{4.3} para las cuales, en este estudio no fue posible corroborarlas, ya que los valores obtenidos de p fueron superiores a 0,05.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los modelos generados para validar cada una de las hipótesis planteadas en este estudio.

5.3.1. Validación de la hipótesis H₁ que relaciona la innovación y el rendimiento organizativo

Los resultados obtenidos para el modelo de medición que relaciona los constructos Innovación y Rendimiento Organizativo se pueden observar gráficamente en la Figura 16. De acuerdo a estos, se puede concluir que la hipótesis 1 es corroborada, es decir, que este estudio confirma que existe una relación directa y positiva entre la innovación y el rendimiento de las empresas turísticas colombianas, acorde a lo planteado por Bierly & Chakrabarti (1996); Brown & Eisenhard (1995); Caves & Ghemawat (1992); Roberts (1999); Schulz & Jobe (2001).

Figura 16. Modelo resuelto. Innovación y Rendimiento Organizativo



Índices del Modelo: N=430; χ^2 (13) = 106,96 df=13; NFI=0,89; NNFI=0,86; CFI=0,90; IFI=0,90; RMSA=0,103, * $p < 0,05$

5.3.2. Validación de las hipótesis H_{1.1}; H_{1.2}; H_{1.3} que relacionan la innovación en producto con el rendimiento medido a través de los modelos interno, racional y relaciones humanas

Para este caso se utilizaron las variables observables (ítems) utilizadas para medir las variables latentes innovación en producto y rendimiento medido a través de los modelos interno, racional y de relaciones humanas (véase Figura 17). Como se puede observar en la Tabla 35 los valores de los índices de cada uno de los modelos de medición cumplen con las condiciones planteados por Ullman, (2001); Hu & Bentler, (1999) y Browne & Cudeck, (1993). Además las significatividades de los modelos que relacionan las hipótesis H_{1.1}; H_{1.2}; presentan valores de $p < 0,005$. Por ello, se concluye que estas son corroboradas. Sin embargo,

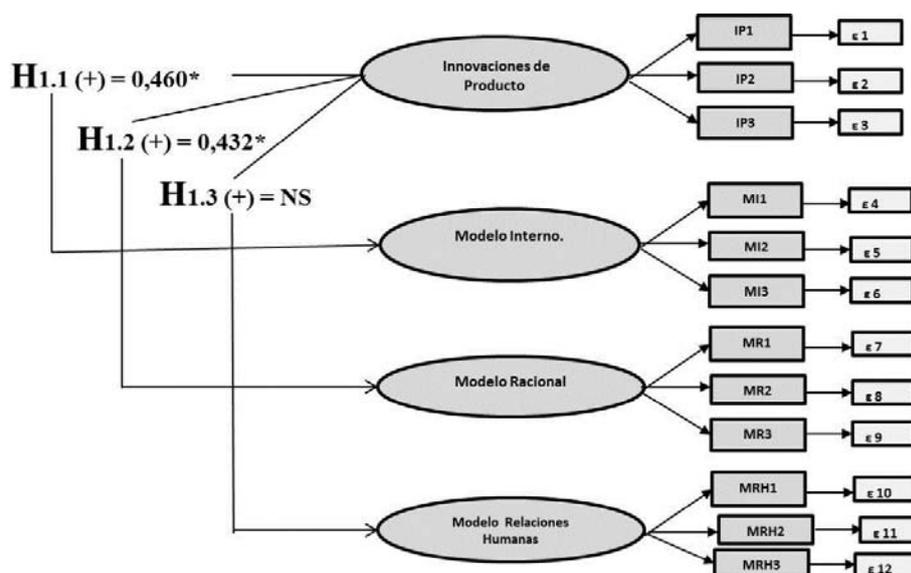
el modelo que mide la relación de la hipótesis H_{1.3} obtuvo un valor de $p > 0,05$. Por ello, a través de este estudio no pudo ser corroborada.

Tabla 35. Resumen de los índices de los modelos que relacionan la innovación en producto con el rendimiento medido a través de tres modelos estudiados

Hipótesis -Relación	N	χ^2	Df	NFI	NNFI	CFI	IFI	RMSEA	ρ
H _{1.1} InnProd.-MI	430	12,04	8	0,99	0,99	0,99	0,99	0,034	<0,05*
H _{1.2} InnProd.-MR	430	25,81	8	0,98	0,97	0,99	0,99	0,072	<0,05*
H _{1.3} InnProd.-MRH	430	33,95	8	0,98	0,97	0,98	0,98	0,087	>0,05 ^{NS}

Fuente: Elaboración propia. (InnProd.= innovación en producto; MI=modelo interno; MRH= modelo de las relaciones humanas) * $\rho < 0,05$, $\rho > 0,05 = NS$ (No Significativa)

Figura 17. Modelo resuelto. Innovación en producto y rendimiento medido a través de los tres modelo estudiados



Fuente: Elaboración propia. N=430; * $\rho < 0,05$, $\rho > 0,05 = NS$

Por consiguiente, se confirma que existe una relación positiva entre la innovación en producto y el rendimiento en las empresas turísticas colombinas medido a través del modelo interno acorde a lo planteado por Grisseman *et al.* (2013); Lin (2013); Allard *et al.* (2009); Carpenter & Moore (2009) y con el modelo racional de acuerdo con lo planteado por Löfsten (2014); Carmeli *et al.* (2010); Kang & Montoya (2014); Ceylan (2013); Ottenbacher & Gnoth (2005); Chadee & Mattsson (1996). Sin embargo, con el modelo de relaciones humanas no se logró obtener significancia ya que el modelo presentó un valor de p mayor que 0,05. Por ello, no se puede corroborar la hipótesis que relaciona la existencia de la relación entre la innovación en producto y el rendimiento medido a través del modelo de las relaciones humanas en las empresas turísticas colombinas. Finalmente, y a pesar de que existe evidencia

empírica de esta relación (Martens, 2013; Acemoglu, 2012; Decker *et al.*, 2011; Noone & Coulter, 2012; Marler & Liang, 2012), y debido a estos resultados, es recomendable continuar estudiando la validez de la misma.

5.3.3. Validación de las hipótesis H_{2.1}; H_{2.2}; H_{2.3} que relacionan la innovación en procesos con el rendimiento medido a través de los modelos interno, racional y relaciones humanas

En la validación de éstas hipótesis fueron requeridas las variables observables (ítems) utilizadas para medir las variables latentes innovación en proceso y rendimiento medido a través de los modelos interno, racional y de relaciones humanas (véase Figura 18). Como se puede observar en la Tabla 36 todos los modelos que miden las relaciones planteadas para las tres hipótesis cumplen con las condiciones planteadas por Ullman, (2001); Hu & Bentler, (1999) y Browne & Cudeck, (1993). Además, en todos los casos la significancia obtenida fue inferior a 0,05.

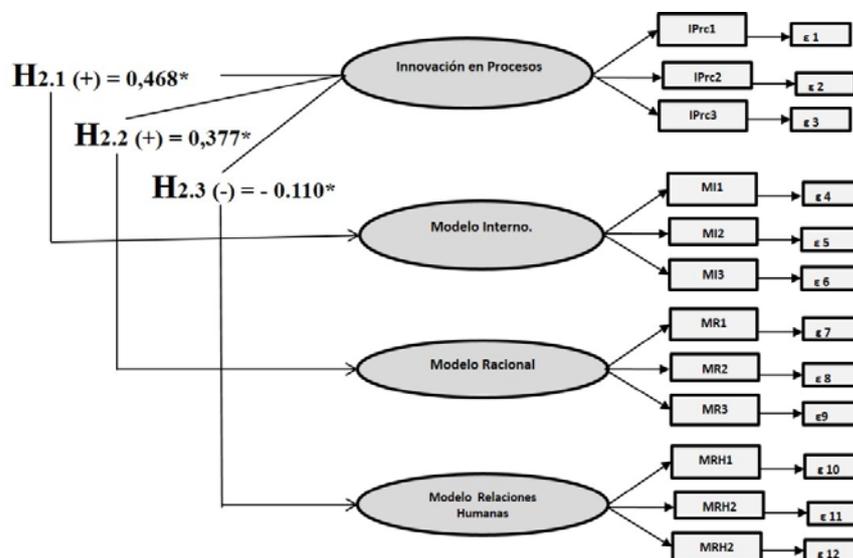
Tabla 36. Resumen de los índices de los modelos que relacionan la innovación en procesos con el rendimiento medido a través de tres modelos estudiados

Hipótesis - Relación	N	χ^2	df	NFI	NNFI	CFI	IFI	RMSEA	ρ
H _{2.1} InnProc.-MI	430	9,98	8	0,99	0,99	0,99	0,99	0,024	<0,05*
H _{2.2} InnProc.-MR	430	25,01	8	0,98	0,97	0,98	0,98	0,070	<0,05*
H _{2.3} InnProc.-MRH	430	16,20	8	0,99	0,99	0,99	0,99	0,049	<0,05*

Fuente: Elaboración propia. (InnProc.= innovación en procesos; MI=modelo interno; MRH=modelo de las relaciones humanas) * ρ <0,05, ρ >0,05= NS

Por consiguiente, se confirma que existe una relación directa y positiva entre la innovación en proceso y el rendimiento medido a través del modelo interno acorde a lo planteado por Allred & Swan (2014); Klassen & Whybark (1999); Caniato *et al.* (2014); Cheng, Yang & Sheu (2014); Hilman & Kaliappen (2014); Gerstlberger *et al.* (2014). Así como con el rendimiento medido a través del modelo racional como el planteado por Hilman & Kaliappen, 2014; Ceylan, 2013; Cheng, Yang & Sheu 2014. Finalmente a través de este estudio se pudo comprobar que existe una relación directa y negativa entre la innovación en procesos y el rendimiento medido a través del modelo de las relaciones humanas (Speier & Venkatesh, 2002; Marler & Liang, 2012; Acemoglu, 2012; Reichers, Wanous & Austin 1997).

Figura 18. Modelo resuelto. Innovación en proceso y rendimiento medido a través de los tres modelo estudiados



Fuente: Elaboración propia. N=430; * $p < 0,05$, $p > 0,05 = NS$

5.3.4. Validación de las hipótesis H_{3.1}; H_{3.2}; H_{3.3} que relacionan la innovación organizativa con el rendimiento medido a través de los modelos interno, racional y relaciones humanas

Para corroborar éstas hipótesis fueron requeridas las variables observables (ítems) utilizadas para medir las variables latentes innovación organizativa y rendimiento medido a través de los modelos interno, racional y de relaciones humanas (véase Figura 19). Como se puede observar en la Tabla 37 en todos los modelos de medición de cada una de las relaciones obtuvieron índices que cumplen con las condiciones o están cercanos a lo planteado por Ullman (2001), Hu & Bentler (1999) y Browne & Cudeck (1993). Además todas las relaciones presentan valores de $p < 0,05$.

Tabla 37. Resumen de los índices de los modelos que relacionan la innovación organizativa con el rendimiento medido a través de tres modelos estudiados

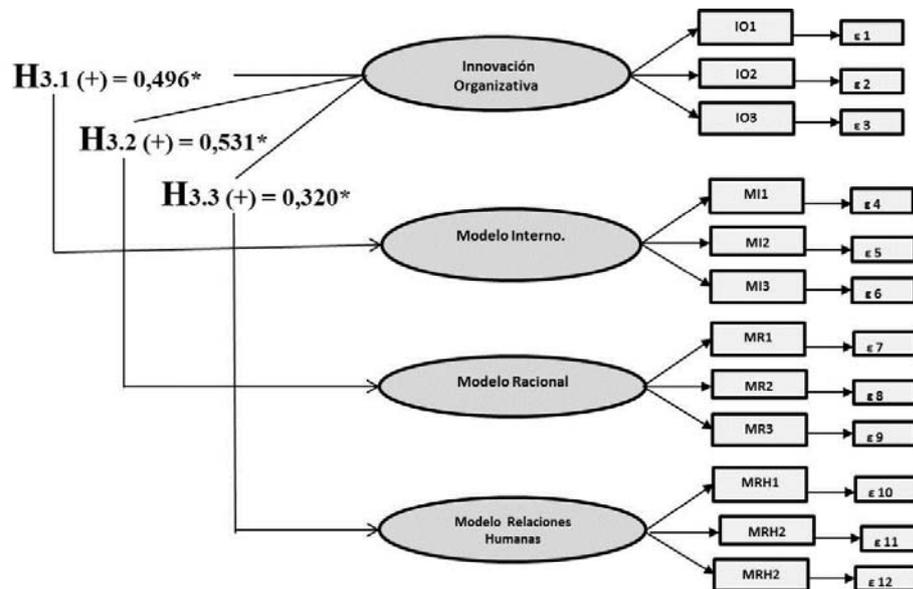
Hipótesis - Relación	N	χ^2	df	NFI	NNFI	CFI	IFI	RMSEA	P
H _{3.1} InnOrg.-MI	430	9,08	8	0,98	0,99	0,99	0,99	0,018	<0,05*
H _{3.2} InnOrg.-MR	430	10,03	8	0,98	0,99	0,99	0,99	0,024	<0,05*
H _{3.3} InnOrg.-MRH	430	47,98	8	0,94	0,91	0,95	0,95	0,108	<0,05*

Fuente: Elaboración propia. (InnOrg.= innovación organizativa; MI=modelo interno; MRH= modelo de las relaciones humanas) * $p < 0,05$, $p > 0,05 = NS$

Por consiguiente, se confirma que existe una relación positiva entre la innovación organizativa y el rendimiento medido a través del modelo interno y racional en las empresas

turísticas colombianas, acorde a lo planteado por Santangelo & Pini (2011); Ceylan (2013); Martínez-López & Vargas-Sánchez (2013); para la relación entre la innovación organizativa y el rendimiento medido a través del modelo interno, así como lo planteado por Santangelo & Pini (2011); Laursen & Foss (2003); Zahra *et al.* (2000); Zaltman *et al.* (1973); García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez (2012); Cheng, Yang & Sheu (2014); Ceylan (2013); Martínez-López & Vargas-Sánchez (2013) para la relación entre la innovación organizativa y el rendimiento medido a través del modelo racional. Finalmente, se confirma la existencia de una relación directa y positiva entre la innovación organizativa y el rendimiento medido a través del modelo de relaciones humanas en las empresas turísticas colombianas, validando lo planteado por Youndt *et al.* (1996); Chang, Gong & Shum (2011); Agarwala (2003); Allen, Shore & Griffeth (2003); Batt (2002); Huselid (1995); Kehoe & Wright, (2013).

Figura 19. Modelo resuelto. Innovación en proceso y rendimiento medido a través de los tres modelo estudiados



Fuente: Elaboración propia. N=430; * $p < 0,05$, $p > 0,05 = NS$

5.3.5. Validación de las hipótesis H4.1; H4.2; H4.3 que relacionan la innovación en marketing con el rendimiento medido a través de los modelos interno, racional y relaciones humanas

Con el objetivo de evaluar la validez de estas hipótesis fueron requeridas las variables observables (ítems) utilizadas para medir las variables latentes innovación en marketing y rendimiento medido a través de los modelos interno, racional y de relaciones humanas (véase Figura 20). Como se puede observar en la Tabla 38, los valores obtenidos en todos los modelos analizados cumplen las condiciones o se encuentran cercanos a lo planteado por Hu & Bentler (1999), Ullman (2001), Browne & Cudeck (1993). Sin embargo, los valores de p

solo fueron significativos en los modelos planteados para medir las hipótesis H_{4.1}; H_{4.2}. El modelo que mide la relación propuesta en la hipótesis H_{4.3} obtuvo un valor de ρ mayor de 0,05. Por ello, esta hipótesis no pudo ser corroborada.

Por consiguiente, se confirma que existe una relación directa y positiva entre la innovación en marketing y el rendimiento medido a través del modelo interno y modelo racional en las empresas turísticas colombianas, acorde a lo planteado por Ulrich & Eppinger (2007); Fuertes-Callén & Cuéllar-Fernández (2014); Wu *et al.* (2003); Shuai & Wu (2011); Cateora *et al.* (2009) para la relación entre la innovación en marketing y el rendimiento medido a través del modelo interno. Así como el medido a través del modelo racional (Ulrich & Eppinger, 2007; Fuertes-Callén & Cuéllar-Fernández, 2014; Wu. *et al.*, 2003; Cateora *et al.*, 2009; Nicolau & Santa-María, 2013; Martensen & Mouritsen, 2014).

Tabla 38. Resumen de los índices de los modelos que relacionan la innovación en marketing con el rendimiento medido a través de tres modelos estudiados

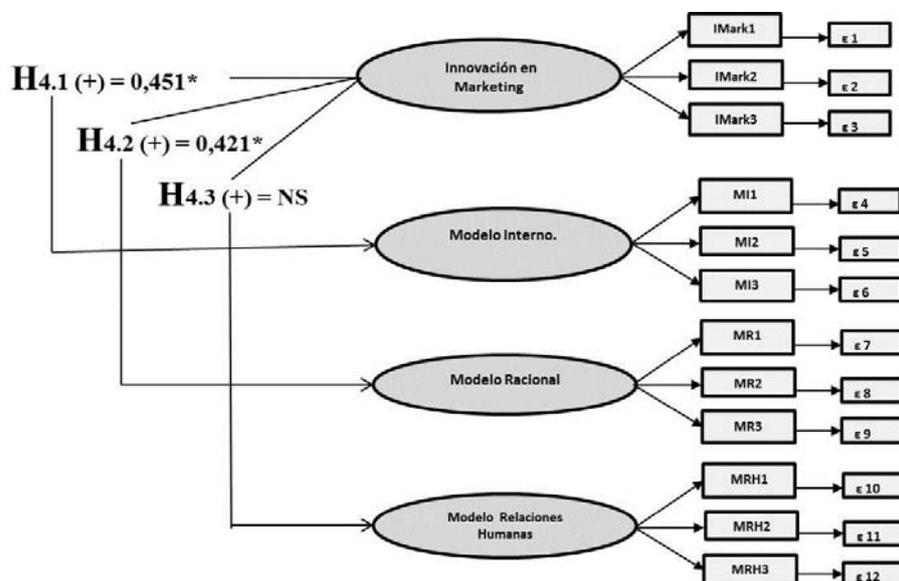
Hipótesis - Relación	N	χ^2	Df	NFI	NNFI	CFI	IFI	RMSEA	ρ
H _{4.1} InnMark.-MI	430	17,89	8	0,98	0,98	0,99	0,99	0,054	< 0,05*
H _{4.2} InnMark.-MR	430	37,65	8	0,97	0,95	0,97	0,97	0,093	< 0,05*
H _{4.3} InnMark.-MRH	430	56,85	8	0,96	0,94	0,97	0,97	0,119	> 0,05 ^{NS}

Fuente: Elaboración propia. (InnMark.= innovación en marketing; MI=modelo interno; MRH= modelo de las relaciones humanas) * ρ <0,05, ρ > 0,05= NS

Sin embargo, y aunque existe evidencia empírica de la relación entre la innovación en marketing y el rendimiento medido a través del modelo de relaciones humanas (Martensen & Mouritsen, 2014; Arnett & Wittmann, 2014; Thomas & Akdere, 2013), este estudio no pudo corroborar dicha relación, por lo que es recomendable continuar realizando investigación en este sentido el cual permita entender de mejor manera esta relación.

Finalmente en la Tabla 39 puede observarse un resumen de las medias, desviaciones y correlaciones de las hipótesis utilizadas para estudiar las trece hipótesis planteadas, donde se resalta en negrilla los valores de las hipótesis corroboradas, y aparece con las letras NS aquellas no significativas, es decir, que no fueron validadas mediante este estudio. En el mismo sentido, en la Figura 21 se pueden observar todas las hipótesis planteadas en este estudio como un resumen de los modelos resueltos con las significancias de cada una de las hipótesis descritas en los apartados anteriores.

Figura 20. Modelo resuelto. Innovación en marketing y rendimiento medido a través de los tres modelo estudiados



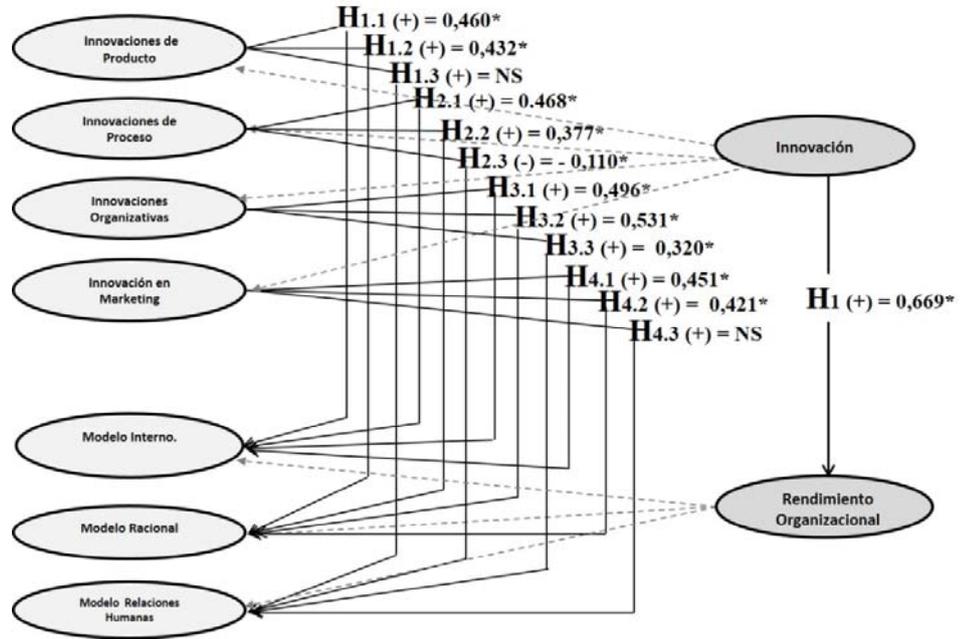
Fuente: Elaboración propia. N=364; * $\rho < 0,05$, $\rho > 0,05 = NS$

Tabla 39. Medias, desviaciones, correlaciones de las hipótesis planteadas

Variables	Medi a	Desviaci ón Estándar	Inn.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Rendimiento	-	-	0,669*							
1.Innovación en Producto	2,581	1,872	-	1						
2.Innovación en Procesos	3,051	1,689	-	0,726**	1					
3.Innovación Organizativa	3,825	1,102	-	0,422**	0,430**	1				
4.Innovación en Marketing	3,019	1,745	-	0,461**	0,462**	0,434**	1			
5.Rendimiento Modelo Interno	4,411	0,557	-	0,460*	0,468*	0,496*	0,451*	1		
6.Rendimiento Modelo Racional	4,017	0,648	-	0,432*	0,377*	0,531*	0,521*	0,722*	1	
7.Rendimiento Modelo de Relaciones Humanas	3,618	1,207	-	NS	- 0,110*	0,320*	NS	0,105*	NS	1

Fuente: Elaboración propia. Nota: Inn.= Innovación; N=430; * $\rho < 0,05$, $\rho > 0,05 = NS$ (No Significativo)

Figura 21. Resumen total de las hipótesis planteadas



Fuente: Elaboración propia. N=430; * $\rho < 0,05$, $\rho > 0,05 = NS$

REFERENCIAS

- Acemoglu, D. (2012): “*What Does Human Capital Do? A Review of Goldin and Katz's The Race between Education and Technology*” (No. w17820). National Bureau of Economic Research.
- Agarwala, T. (2003): “Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation”. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197
- Allard, T.; Babin, B.J. & Chebat, J.C. (2009): “When income matters: customers evaluation of shopping malls’ hedonic and utilitarian orientations”. *Journal of Retailing and Consumer Services* 16 (1), 40–49.
- Allen, D. G.; Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003): “The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process”. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Allred, Brent B. & Swan, Scott K. (2014): “Process Technology Sourcing and the Innovation Context”. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1146–1166
- Anderson, J. & Gerbing, D. (1988): “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”. *Bulletin, Psychological*, 103(3), 411- 423.
- Arnett, D. B. & Wittmann, C. M. (2014): “Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing”. *Journal of Business Research*, 67(3), 324-331.
- Bagozzi, R. P. & Phillips, L. W. (1982): “Representing and testing organizational theories: A holistic construal”. *Administrative Science Quarterly*, 27, 459-489.
- Bagozzi, R. & Yi, Y. (1988): “On the Evaluation of Structural of Equation Models”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Batt, R. (2002): “Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth”. *Academy of management Journal*, 45(3), 587-597.
- Bierly, P. & Chakrabarti, A.K. (1996): “Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry”. *Strategic Management Journal*, 17, 123-35.

- Brown, S.L. & Eisenhard, K.M. (1995): "Product development: past research, present findings, and future directions". *Academic Management Review*, 20(2), 343-78.
- Bartholomew, D.J.; Steele, F.; Galbraith, J. & Moustaki, I. (2008): "*Analysis of Multivariate Social Science Data. Statistics in the Social and Behavioral Sciences Series*". (2nd Ed.). Taylor & Francis.
- Bierly, P. & Chakrabarti, A.K. (1996): "Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry". *Strategic Management Journal*, 17, 123-135.
- Brown, S.L. & Eisenhard, K.M. (1995): "Product development: past research, present findings, and future directions". *Academic Management Review*, 20(2), 343-78.
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993): "Alternative ways of assessing model fit". *Sage Focus Editions*, 154, 136-136.
- Caniato, F.; Luzzini, D. & Ronchi, S. (2014): "Purchasing performance management systems: an empirical investigation". *Production Planning & Control*, 25(7), 616-635.
- Carmeli, A.; Gelbard, R. & Gefen, D. (2010): "The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance". *The Leadership Quarterly*, 21(3), 339-349.
- Carpenter, J.M. & Moore, M. (2009): "Utilitarian and hedonic shopping value in the US discount sector". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16 (1), 68-74.
- Cateora, P.; Gilly, M., & Graham, J. (2009): "*International Marketing*". (14th Ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Caves R.E. & Ghemawat, P. (1992): "Identifying mobility barriers". *Strategic Management Journal*, 13(1), 1-12.
- Chang, S.; Gong, Y. & Shum, C. (2011): "Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices". *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812-818.
- Ceylan, C. (2013): "Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance". *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 208-226.

- Chadee, D.D. & Mattsson, J. (1996): “An empirical assessment of customer satisfaction in tourism”. *Service Industries Journal* 16 (3), 305–320.
- Cheng, C.C.; Yang, C. L. & Sheu, C., (2014): “The link between eco-innovation and business performance: a Taiwanese industry context”. *Journal of Cleaner Production*, 64, 81-90.
- Caniato, F., Luzzini, D. & Ronchi, S. (2014): “Purchasing performance management systems: an empirical investigation”. *Production Planning & Control*, 25(7), 616-635.
- Churchill, Jr. (1979): “A paradigm for developing better measures or marketing constructs”. *Journal of Marketing Research*, 64-67
- Decker, M.; Dillmann, R.; Dreier, T.; Fischer, M.; Gutmann, M.; Ott, I. & Genannt-Döhmann, I. S. (2011): “Service robotics: do you know your new companion? Framing an interdisciplinary technology assessment”. *Poiesis & Praxis*, 8(1), 25-44.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981): “Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error”. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Fuertes-Callén, Y. & Cuéllar-Fernández, B. (2014): “What is the role of commercialisation and reputation in product innovation success?” *Innovation: Management, Policy & Practice*, 16(1), 96-105.
- Galvez, E.J. (2011): “*Tesis Doctoral: Cultura, Innovación, Intraemprendimiento y Rendimiento en las Mipyme de Colombia*”. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Garcia-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.
- Gefen, D. & Straub, D. (2005): “A practical guide to factorial validity using pls-graph: tutorial and annotated example”. *Communications of the Association for Information systems*, 16.
- Gerstlberger, W.; Præst Knudsen, M. & Stampe, I. (2014): “Sustainable development strategies for product innovation and energy efficiency”. *Business Strategy and the Environment*, 23(2), 131-144.

- Grisseemann, 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, J.; Anderson, R.; Tatham, R. & Black, W. (2005): “*Análisis Multivariante*”. 5ta. Edición, Prentice Hall, España.
- Hilman, H. & Kaliappen, N. (2014): “Do Cost Leadership Strategy and Process Innovation Influence the Performance of Malaysia Hotel Industry?” *Asian Social Science*, 10(10), 134.
- Hu, L. & Bentler, P. (1999): “Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives”. *Structural Equation Modelling*, 6, 1-55.
- Huselid, M. A. (1995): “The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance”. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011): “Innovation, organizational learning, and performance”. *Journal of Business Research*, 64, 408-417.
- Kang, W. & Montoya, M. (2014): “The Impact of Product Portfolio Strategy on Financial Performance: The Roles of Product Development and Market Entry Decisions”. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 516-534.
- Kehoe, R. R. & Wright, P. M. (2013): “The impact of high-performance human resource practices on employees’ attitudes and behaviors”. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- Laursen, K. & Foss, N. J. (2003): “New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance”. *Cambridge Journal of economics*, 27(2), 243-263.
- Lin, L. (2013): “The impact of service innovation on firm performance”. *The Service Industries Journal*, 33(15-16), 1599–1632.
- Löfsten, H. (2014): “Product innovation processes and the trade-off between product innovation performance and business performance”. *European Journal of Innovation Management*, 17(1), 61-84.
- Marler, J. H. & Liang, X. (2012): “Information technology change, work complexity and service jobs: a contingent perspective”. *New Technology, Work and Employment*, 27(2), 133-146.

- Martínez-López, Manuel A. & Vargas-Sánchez, A. (2013): “The strategic management process and the innovative capacity of the Spanish hotel industry”. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(6), 596-618.
- Martens, J. (2013): “Stories of innovation: roles, perspectives, and players”. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 40-53
- Martensen, A. & Mouritsen, J. (2014): “Prioritizing investments in marketing activities to improve business performance”. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 582-601.
- Marler, J. H. & Liang, X. (2012): “Information technology change, work complexity and service jobs: a contingent perspective”. *New Technology, Work and Employment*, 27(2), 133-146.
- Nicolau, J. L. & Santa-Maria, M. J. (2013): “The effect of innovation on hotel market value”. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 71-79.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I. (1994): “*Psychometric Theory*”. New York: MacGraw- Hill.
- Noone, B. M. & Coulter, R. C. (2012): “Applying modern robotics technologies to demand prediction and production management in the quick-service restaurant sector”. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53, 122-133.
- OECD & Eurostat, (2005), “*Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*”. Paris: OECD, 16-17; 46-47.
- Ottenbacher, M. & Gnoth, J. (2005): “How to develop successful hospitality innovation”. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46 (2), 205–222.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983): “A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis”. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Reichers, A. E.; Wanous, J. P. & Austin, J. T. (1997): “Understanding and managing cynicism about organizational change”. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Roberts, P.W. (1999): “Product innovation, product–market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry”. *Strategic Management Journal*, 20(7), 655–70.

- Santangelo, G. D. & Pini, P. (2011): "New HRM Practices and Exploitative Innovation: A Shopfloor Level Analysis". *Industry and Innovation*, 18(6), 611-630.
- Saxe, R. & Weitz, B.A. (1982): "The SOCO Scale: A Measure of Customer Orientation of Salespeople". *Journal of Marketing Research*, 19 (3), 343-351.
- Shuai, J. J., & Wu, W. W. (2011): "Evaluating the influence of E-marketing on hotel performance by DEA and grey entropy". *Expert systems with applications*, 38(7), 8763-8769.
- Schulz, M. & Jobe, L.A. (2001): "Codification and tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration". *Journal High Technology Management Research*, 12(1), 139-165.
- Speier, C. & Venkatesh, V. (2002): "The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies". *Journal of Marketing*, 66(3), 98-111.
- Thomas, K. J. & Akdere, M. (2013): "Social media as collaborative media in workplace learning". *Human Resource Development Review*, 12(3), 329-344.
- Ulrich, K. & Eppinger, S. (2007): "*Product design and development*". 4th Ed. New York, NY: McGraw-Hill.
- Ullman, J. B. (2001): "*Structural equation modeling*". In B.G. Tabachnick & L.S. Fidell (Eds.), *Using multivariate statistics* (4th Ed.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Wu, F.; Mahajan, V. & Balasubramanian, S. (2003): "An Analysis of E-Business Adoption and Its Impact on Business Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 425-447.
- Youndt, M. A.; Snell, S. A.; Dean, J. W. & Lepak, D. P. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance". *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.
- Zahra, S.A.; Ireland, R.D. & Hitt, M.A. (2000): "International expansion by New Venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance". *Academy of Management Journal*, 43, 925-50.
- Zaltman, G.; Duncan, R. & Holbeck, J. (1973): "*Innovations and organizations*". New York: Wiley.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo se presentan las principales reflexiones que se pueden extraer del trabajo de investigación realizado. Así, en primer lugar, se exponen las conclusiones más relevantes derivadas de los análisis realizados en la revisión de la literatura y la relación entre los dos constructos de interés, así como el efecto que se desprende entre los mismos. De manera similar se presentan las principales conclusiones derivadas de las relaciones entre cada uno de los tipos de innovación y su relación con el rendimiento organizativo medido a través de los modelos interno, racional y de relaciones humanas. A continuación se presentan distintas implicaciones, tanto académicas como prácticas, que pueden derivarse de este estudio. Finalmente, se apuntan una serie de limitaciones a las que la presente investigación ha debido enfrentarse y se proponen futuras líneas de investigación que, a la luz de algunas evidencias planteadas en este estudio y de las propias limitaciones reflejadas en el mismo, podrían desarrollarse.

6.1. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo se centró en la relación entre la innovación y el rendimiento organizativo en el caso específico de las empresas turísticas colombianas. A pesar de que existen estudios en otros contextos que han demostrado que esta relación es directa y positiva, especialmente en empresas de bienes, en la literatura no está lo suficientemente comprobada la relación entre los diferentes tipos de innovación y el rendimiento medido a través de los modelos interno, racional y de relaciones humanas. El presente estudio pone de manifiesto que existen algunos tipos de innovación que influyen de manera directa y positiva sobre el rendimiento medido a través de alguno(s) de los tres modelos descritos.

La revisión de la literatura refleja que la investigación sobre la innovación en turismo es un tópico que va ganando importancia. El interés que despierta se refleja en que buena parte de estos trabajos se han publicado en revistas de reconocido prestigio en el campo del turismo.

De la revisión de la literatura hemos concluido que las fundamentaciones teóricas más utilizados son cuatro: 1) las planteadas por [Hjalager \(1994, 1997, 2002, 2010\)](#), especialmente utilizadas en términos de conceptualización de la innovación en servicios y en turismo, así como las tipologías de innovación en turismo, 2) la Teoría de Difusión de la Innovación de [Rogers \(1983, 1995, 2003\)](#), que se centra en la argumentación de la innovación tecnológica en los campos de los sistemas de gestión de la información, 3) la conceptualización y tipología de la innovación planteadas por [Schumpeter \(1934, 1939\)](#) y 4) la Teoría de la Difusión de las Tic de [Buhalis \(2000\)](#) donde se destacan las tecnologías de la información como fuente de ventaja competitiva, mejorando los procesos internos de las organizaciones hoteleras.

Además, de la revisión de la literatura que se concluye que la forma de medir la innovación aplicada en este trabajo es una manera adecuada de representar la innovación en empresas turísticas.

A continuación se presentan las conclusiones extraídas del análisis empírico realizado.

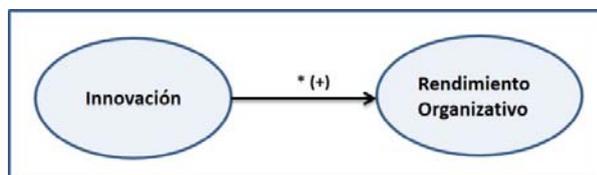
6.1.1. Sobre la relación entre la innovación y el rendimiento organizativo

Una de las conclusiones más importantes identificadas en este estudio se refiere a la validación de hipótesis 1, la cual confirma la existencia de una relación positiva entre innovación como un todo, es decir como un constructo multidimensional, y el rendimiento de las empresas turísticas colombianas, entendido de manera similar, es decir, desde la perspectiva financiera y no financiera. Este resultado es consistente con los encontrados en los estudios realizados en otros contextos y, sobre todo, en otro tipo de empresas o sectores (Bierly & Chakrabarti, 1996; Brown & Eisenhard, 1995; Caves & Ghemawat, 1992; Roberts 1999; Schulz & Jobe, 2001).

Además, es importante resaltar que de todas las relaciones analizadas, con los resultados obtenidos en ésta en particular se podría plantear que si bien existen mayores o menores impactos entre los distintos tipos de innovación y de rendimiento, el impacto sobre el rendimiento organizativo podría ser mayor siempre que la innovación se dé en las empresas turísticas colombianas a partir de todas sus dimensiones.

Este resultado, junto con los hallazgos de la investigación en otros sectores de actividad, nos permite concluir que, independientemente del tipo de contexto o sector, la innovación es un antecedente relevante del rendimiento empresarial, tanto en sus efectos económicos como en los no económicos. De este modo, en la Figura 22 se muestra gráficamente la relación entre los constructos analizados.

Figura 22. Relación entre la innovación y el rendimiento organizativo



(*) Significativa

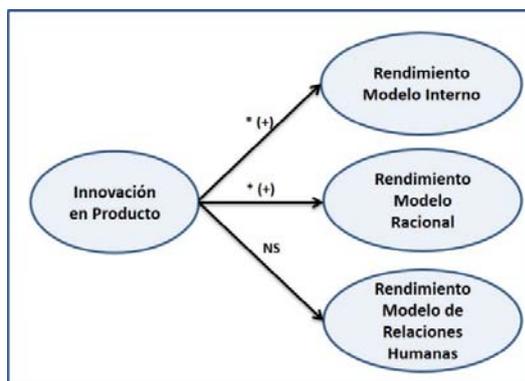
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, dado que el modelo planteado en el estudio permitió desarrollar doce relaciones e hipótesis más, utilizando las dimensiones que componen los constructos Innovación y Rendimiento Organizativo, es posible extraer conclusiones más específicas. Estas relaciones y sus principales conclusiones se analizan a continuación.

6.1.2. Sobre la relación entre la innovación en producto y el rendimiento organizativo medido a través de los modelos interno, racional y de relaciones humanas

Las empresas turísticas que realizan innovaciones en producto o servicio, en otras palabras, las empresas turísticas donde sus servicios implican cambios en pro de desarrollar mejoras importantes, realizan comercialización de nuevos productos o servicios e incrementan el nivel de investigación y desarrollo para crear nuevos productos, pueden tener una mayor probabilidad de afectar de manera directa y positiva en sus indicadores financieros, es decir, en términos de sus beneficios económicos, y no financieros en términos de mejorar significativamente la eficiencia de sus procesos internos. La Figura 23 representa un resumen gráfico de las relaciones descritas en este apartado.

Figura 23. Relación entre la innovación en producto y el rendimiento organizativo medido a través de los modelos interno racional y de relaciones humanas



(*) Significativa (NS) No Significativa

Fuente: Elaboración propia

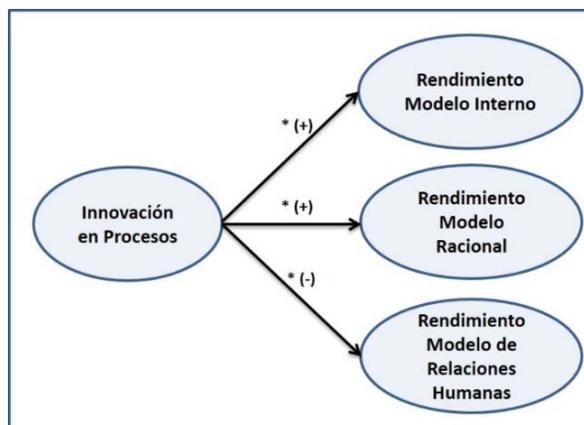
Por otro lado, existe evidencia empírica que valida la relación entre la innovación en producto y el rendimiento medido desde la perspectiva de las relaciones humanas. Este tipo de innovación en servicios turísticos podría impactar, por tanto, positivamente este tipo de rendimiento. Por ejemplo, la implementación de nuevos servicios resultado del área de Investigación y Desarrollo de la empresa podría generar mayor autonomía en el personal de la empresa o motivarle a cualificarse, lo que a su vez, impacta positivamente su rendimiento. No obstante, el presente estudio no pudo validar dicha relación, lo que supone que aún no está totalmente claro si este tipo de innovación en las empresas turísticas colombianas afecta el rendimiento de su talento humano. Por otro lado, también se podría concluir que esta relación aún sigue siendo compleja de entender y validar en empresas que ofertan productos y servicios para el sector turístico en contextos cuyos países presentan menor desarrollo.

6.1.3. Sobre la relación entre la innovación en proceso y el rendimiento organizativo medido a través de los modelos interno, racional y de relaciones humanas

Las empresas turísticas que realizan innovaciones que implican cambios o mejoras en los procesos de producción de bienes/servicios, adquisición de nuevos bienes y equipos o en la coordinación de las áreas de la empresa para mejorar los procesos operativos, tienen mayores probabilidades de impactar positivamente el rendimiento de la empresa en términos de la calidad del producto/servicio, la eficiencia de los procesos operativos internos y la organización de las tareas del personal, así mismo podría impactar positivamente sus resultados económicos, el incremento de la cuota de mercado y su productividad. En otras palabras, las empresas turísticas que realizan innovaciones en procesos tienen mayores probabilidades de afectar positivamente la rentabilidad de la organización y la eficiencia de sus procesos. Las relaciones descritas en este apartado son representadas gráficamente en la Figura 24.

En este estudio se pudo corroborar la relación negativa entre la innovación en procesos relacionada con el rendimiento medido a través del modelo de las relaciones humanas. Por ello, se concluye que las empresas turísticas colombianas que implementan innovaciones en procesos como los descritos tienen mayores probabilidades de impactar negativamente la motivación y la satisfacción de sus trabajadores, y podrían tener problemas de rotación del factor humano y absentismo laboral. Esta conclusión es coherente con lo planteado en la literatura acerca de las posiciones de algunos autores sobre que las innovaciones en proceso, en especial aquellas relacionadas con el mejoramiento en los procesos relacionadas con la incorporación de nueva tecnología en la organización, podrían generar altos grados de estrés, y/o de temor por el posible desplazamiento del recurso humano. Es decir, que podría impactar negativamente el rendimiento del talento humano.

Figura 24. Relación entre la innovación en procesos y el rendimiento organizativo medido a través de los modelos interno racional y de relaciones humanas



(*) Significativa (NS) No Significativa

Fuente: Elaboración propia

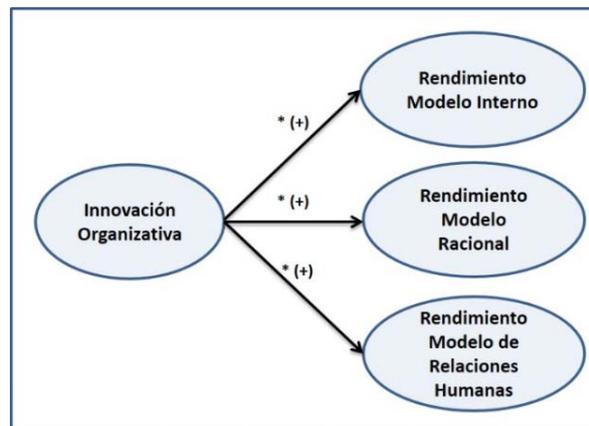
6.1.4. Sobre la relación entre la innovación organizativa y el rendimiento organizativo medido a través de los modelos interno, racional y de relaciones humanas

Las empresas que ofertan productos en el sector turístico colombiano que desarrollan innovaciones organizativas, como resultado de cambios o mejoras en la forma de dirigir y gestionar la empresa, en la forma de realizar las compras y aprovisionamientos, o en la forma de realizar la comercialización y venta, tienen mayores probabilidades de afectar positivamente la eficiencia de sus procesos, la calidad de sus servicios y la organización de las tareas del personal. En otras palabras, mejorar su rendimiento en términos de los factores internos de la empresa. Por ello, es razonable prever que este tipo de innovaciones presenten mayores probabilidades de mejorar los resultados de las empresas reduciendo los costes administrativos o de transacción y, con ello, incrementar los beneficios financieros. Los resultados también mostraron que este tipo de innovación afecta positivamente el incremento en la cuota de mercado, la rentabilidad y mejora la motivación y satisfacción de los trabajadores, de igual manera impacta positivamente posibles problemas de rotación o absentismo laboral.

A modo de ejemplo podría comentarse lo observado en una de las empresas integrantes de la muestra estudiada. En un restaurante una de estas innovaciones consistió en la implementación de equipos tecnológicos que mejoraban la comunicación entre todo el personal en los procesos operativos del negocio. Se pudo observar que estos pequeños equipos de uso personal permitían que la información fluyera en tiempo real entre los

trabajadores y, de acuerdo con los procesos organizativos, permitía tomar decisiones en menor tiempo. Paralelamente, ello repercutía positivamente en la calidad de la prestación del servicio gastronómico, como por ejemplo, en la asignación rápida de mesa para los clientes, así como la solicitud y entrega de los productos del menú en el menor tiempo posible. El ejemplo es, así, coherente con los hallazgos de la literatura (véase Figura 25).

Figura 25. Relación entre la innovación organizativa y el rendimiento organizativo medido a través de los modelos interno racional y de relaciones humanas



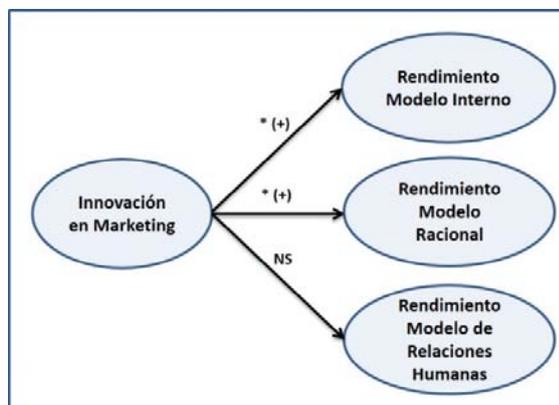
(*) Significativa (NS) No Significativa

Fuente: Elaboración propia

6.1.5. Sobre la relación entre la innovación en marketing y el rendimiento organizativo medido a través de los modelos interno, racional y de relaciones humanas

Las empresas turísticas colombianas que desarrollan estrategias de marketing enfocadas en la satisfacción y las necesidades de los clientes, la imagen de los servicios ofertados, como podría ser, a modo de ejemplo, la incorporación de herramientas tecnológicas o la implementación de estrategias de E-marketing innovadoras en sus áreas de mercadeo, impactan positivamente en la eficiencia de sus procesos operativos internos, la calidad de los servicios ofertados y la organización de las tareas del personal. Además, les permite incrementar su cuota de mercado, productividad y rentabilidad. Sin embargo, los resultados de este estudio no son concluyentes en relación con el impacto de este tipo de innovación con respecto al rendimiento medido a través del modelo de las relaciones humanas. Por ello, es recomendable que se continúe desarrollando estudios que permitan entender mejor esta relación. De este modo, la Figura 26 presenta gráficamente las relaciones descritas.

Figura 26. Relación entre la innovación en marketing y el rendimiento organizativo medido a través de los modelos interno racional y de relaciones humanas



Fuente: Elaboración propia (*) Significativa

6.2. IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS

Desde la perspectiva de la literatura en el campo, el estudio aporta evidencia empírica que permite entender mejor las relaciones que se pueden presentar entre los distintos tipos de innovación y el rendimiento de las empresas medido desde los modelos planteados. Además, el trabajo aporta nueva evidencia que hasta el momento existe limitadamente en la literatura, es decir, demuestra también evidencias relevantes en contextos de países con menor nivel de desarrollo, y experiencia turística con empresas asentadas en destinos no maduros.

Por otro lado, los resultados del estudio aporta implicaciones importantes para los profesionales del sector turístico colombiano, debido a que, aparentemente, en la idiosincrasia de los empresarios de este país existe una percepción de que invertir esfuerzos y recursos en temas como la innovación en productos, procesos, innovaciones organizativas o de marketing, es complejo y genera altos costes con resultados inciertos. Los resultados muestran que los empresarios colombianos del sector turístico que están realizando algún(os) tipo(s) de innovación(es), están logrando afectar de manera general positivamente el rendimiento de sus empresas, lo cual podría ayudar a cambiar la percepción de los responsables de las empresas turísticas del país, y a prestar mayor interés en la generación de innovación y, con ello, mejorar el rendimiento de sus empresas. No obstante, también es importante mencionar que no en todos los casos la innovación afecta positivamente el rendimiento. Este estudio aporta nueva evidencia empírica que demuestra que la innovación en procesos puede afectar negativamente el rendimiento de los trabajadores. Por ello, es importante realizar seguimiento a este tipo de innovación y su efecto en las empresas turísticas en otros contextos.

Finalmente, el estudio permite analizar aplicaciones útiles en el sector como:

- Desarrollo de una oferta de formación más acorde a los diferentes tipos de innovación y sus efectos sobre el rendimiento organizativo y los efectos que esta procura.
- Desarrollo de una metodología de autoevaluación respecto al grado en que las empresas innovan en su actividad.
- Desarrollo de un catálogo de sugerencias para los empleados, dinámicas de grupo y equipos de I+D+I en caso de haberlos.

6.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Desde el punto de vista del acceso a la literatura de acuerdo a las bases de datos consultadas, la limitación del estudio se relaciona con la posibilidad de que existan otras investigaciones publicadas sobre innovación en turismo, entre los años 2000-2013, que no fueron analizadas por no estar en la base de datos *Scopus*, o porque en el título, resumen y/o palabras claves no contenían las palabras utilizadas como criterio de búsqueda.

Es posible que se generen diferentes conclusiones sobre los subsectores en cuestión que en este trabajo no se han abordado debido a que el enfoque del estudio fue hecho de manera conjunta. Además, aunque se cotejan muchas coincidencias de resultados con países más desarrollados y de mayor recorrido en el sector turístico, otros entornos similares al colombiano pueden arrojar resultados contradictorios que es necesario investigarlos.

Desde el punto de vista del contraste empírico, y en especial la recolección de la información, debido al presupuesto y dificultad de desplazamiento hacia algunas regiones colombianas, para esta investigación se utilizó una muestra la cual incluyó diferentes tipos de empresas de ciudades del norte-orientado, centro-occidente y sur-occidente de Colombia. No obstante, es recomendable que en futuras investigaciones se tengan en cuenta un mayor número de ciudades de otras regiones colombianas, que son reconocidas por tener un relativo buen desarrollo turístico en este país. Además, existe la posibilidad de que se haya presentado algún tipo de sesgo debido a que las variables dependientes e independientes se extrajeron a partir de la misma fuente de información (Podsakoff *et al.*, 2003).

Entre los hallazgos encontrados en esta investigación, se pudieron corroborar gran parte de las hipótesis planteadas. Sin embargo, no pudieron ser corroboradas las hipótesis: H_{1.3} y H_{4.3},

es decir la innovación en producto e innovación en marketing y su relación con el rendimiento medido a través del modelo de relaciones humanas para ambos tipos de innovación, lo que puede suponer que estas variables explicativas requieran de mayor investigación para corroborar estos comportamientos. Por consiguiente, es recomendable que para futuras investigaciones se profundice en este tipo de relaciones con el propósito de contrastar definitivamente que las hipótesis planteadas son o no corroboradas.

Finalmente, este estudio fue realizado en Colombia, país que se caracteriza por tener destinos turísticos emergentes y que se encuentran en pleno proceso de crecimiento, por lo que requieren tiempo para madurar y considerarse en el medio turístico tanto nacional como internacional, contrario a otros países que tiene destinos maduros, cuyos comportamientos pueden variar significativamente, además de incluir grandes diferencias culturales, por lo que se requiere ampliar las investigaciones de carácter empírico, que permitan validar las hipótesis acerca de la relación entre los diferentes tipos de innovación con los diferentes tipos de rendimiento empresarial en las empresas turísticas en otros contextos distinguiendo el grado de desarrollo de su entramado turístico y empresarial.

REFERENCIAS

- Bierly, P. & Chakrabarti, A. K. (1996): "Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry". *Strategic Management Journal*, 17, 123-135.
- Buhalis, D. (2000): "Marketing the competitive destination of the future". *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Brown, S.L. & Eisenhard K.M. (1995): "Product development: past research, present findings, and future directions". *Academic Management Review*, 20(2), 343-78.
- Caves, R.E. & Ghemawat, P. (1992): "Identifying mobility barriers". *Strategic Management Journal*, 13 (1), 1-12.
- Hjalager, A. (2002): "Repairing innovative defectiveness in tourism". *Tourism Management*, 23(5), 465-474.
- Hjalager, A. (1997): "Innovation patterns in sustainable tourism". *Tourism Management*, 18(1), 35-41.
- Hjalager, A. (1994): "Dynamic innovation in the tourism industry". *Progress in Tourism Recreation and Hospitality Management*, 6, 197-224.
- Overholt, M. H. & Granell, E. (2002): "Highlights of the HRPS 2002 State-of-the-Art & Practice Study". *Human Resource Planning*, 25(2), 45-55.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005): "HRM and performance: what next?" *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003): "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies". *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Roberts, P.W. (1999): "Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry". *Strategic Management Journal*; 20(7), 655-70.
- Rogers E. (2003): "*Diffusion of Innovations*". (5th Ed.) Free Press: New York.

Schulz, M. & Jobe, L.A. (2001): "Codification and tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration". *Journal High Technology Management Research*, 12(1), 139-165.

Schumpeter, J. A. (1939): "*Business cycles a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*". New York, London.

Schumpeter, J. A. (1934): "*The Theory of Economic Development*". New York, Oxford University Press.

Wright, P. M.; Dunford, B. B. & Snell, S. A. (2001): "Human resources and the resource based view of the firm". *Journal of Management*, 27, 701-721.

ANEXO 1
Artículos meta-búsqueda Innovación en Turismo 2000-2013

No	Título del Artículo	Autores	Año Publicación (Número de Artículos en el año)	Nombre de la Revista
1	Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation	Ursula Grisseemann, Andreas Plank, Alexandra Brunner-Sperdin	2013(25)	International Journal of Hospitality Management
2	The experience turn as 'bandwagon': Understanding network formation and innovation as practice	Lars Fuglsang Dorthe Eide		European Urban and Regional Studies
3	ICT Innovation and Local Economy: Mobile Game as a Tourist Attraction	Teemu Makkonen & Timo J. Hokkanen		Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism
4	Patterns of innovation in tourism 'Small and Medium-size Enterprises'	Pilar Tejada a & Pilar Moreno		The Service Industries Journal
5	Roles of 'small- and medium-sized enterprises' in service industry innovation: a case study on leisure agriculture service in tourism regional innovation	Shih-Ming Hsu , Pei-Hung Hsieh & Soe-Tsyr Yuan		The Service Industries Journal
6	The impact of near field communication on tourism	Roman Egger		Journal of Hospitality and Tourism Technology
7	The impact of service innovation on firm performance	Lei Lin		The Service Industries Journal
8	The Strategic Management Process and the Innovative Capacity of the Spanish Hotel Industry	Antonio Manuel Martínez-López a & Alfonso A. Vargas-Sánchez		Journal of Hospitality Marketing & Management
9	Tourism and cross border regional innovations system	Adi Weidenfeld		Annals of Tourism Research
10	Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa	Sheena Carlisle, Martin Kunc, Eleri Jones, Scott Tiffin		Tourism Management
11	Business implications of local development Policies: The case of Dubai and the Travel industry	Di Foggia G. and Lazzarotti V.		Theoretical and Empirical Researches in Urban Management
12	Social capital and innovation in the services sector	Anastasia Petrou and Irene Daskalopoulou		European Journal of Innovation Management
13	e-Participation Model for Sustainable Cultural Tourism Management: a Bottom-Up Approach	Aline Chiabai, Krassimira Paskaleva and		International Journal of Tourism Research

No	Título del Artículo	Autores	Año Publicación (Número de Artículos en el año)	Nombre de la Revista
		Patrizia Lombardi		
14	Case Studies of the Innovative Local Cottage Industries and Tourism in North and Northeast District in Thailand : Implications from the Local Branding Strategy of Thailand	Kiyoto Kurokawa		Studies in Regional Science
15	Reconfiguring South Africa's hotel industry 1990e2010: Structure, segmentation, and spatial transformation	Jayne M. Rogerson		Applied Geography
16	Innovations in hotel administration in Canada	Chandana (Chandi) Jayawardena John Jarvis Kristy Adams Zhen Lu Ameet Tyrewala		Worldwide Hospitality and Tourism Themes
17	Innovation and collaboration: The role of the national government in Norway	Mei, X.Y., Arcodia, C., Ruhanen		Tourism Analysis
18	Importance of tourism in community development	Nikolla, I., Miko		Mediterranean Journal of Social Sciences
19	Barriers and motivations affecting information systems usage by Hajj-Umrah religious tourism operators in Saudi Arabia	Brdese, H. , Corbitt, B., Pittayachawan		Australasian Journal of Information Systems
20	Antecedents of innovation activities in tourism: An empirical investigation of the Alpine hospitality industry	Grisseemann, Pikkemaat, Weger		Tourism
21	Marketing information system innovation: A crucial need of South African tour operators	Potgieter, M., De Jager, J.W., Van Heerden, N.		Actual Problems of Economics
22	Policy measures for creating an integrated and brand-focused regional innovation system in tourism in a shadow destination: Insights from Pisa's destination development strategy	Brambini, A. , Vang, J		International Journal of Business and Globalization
23	Development of regional medical tourism markets in Ukraine based on innovation principles	Vakhovych, I. , Volynchuk, Y. , Malimon, V.		Economic Annals
24	Tourism development through heritage enhancement and hospitality innovation	Silvestrelli, P.		International Journal of Globalization and Small Business
25	Inspiring design: Social media from the beach	Bødker, M., Browning, D		Tourism Social Science Series
26	Challenges and Outcome of Innovative Behavior: A Qualitative Study of Tourism Related Entrepreneurs	Azmil Munif Mohd Bukhari, Mohd Faiz Hilmi	2012(18)	Journal of Technology Management & Innovation

No	Título del Artículo	Autores	Año Publicación (Número de Artículos en el año)	Nombre de la Revista
27	Conceptualizing technology enhanced destination experiences	Barbara Neuhofer, Dimitrios Buhalis, Adele Ladkin		Journal of Destination Marketing & Management
28	Creative Outposts: Tourism's Place in Rural Innovation	Patrick Brouder		Tourism Planning & Development
29	Entrepreneurship and Innovation at the Base of the Pyramid: A Recipe for Inclusive Growth or Social Exclusion?	Jeremy Hall, Stelvia Matos, Lorn Sheehan and Bruno Silvestre		Journal of Management Studies
30	Geotourism and Geoparks as Gateways to Socio-cultural Sustainability in Qeshm Rural Areas, Iran	Neda Torabi Farsani, Celeste Coelho & Carlos Costa		Asia Pacific Journal of Tourism Research
31	Influence of the user's psychological factors on the online purchase intention in rural tourism: Integrating innovativeness to the UTAUT framework	Héctor San Martín, Ángel Herrero		Tourism Management
32	Innovation within the Australian outdoor hospitality parks industry	Edward Brooker; Marion Joppe; Michael C.G. Davidson and Kathy Marles		International Journal of Contemporary Hospitality Management
33	Innovations in well-being tourism in the Nordic countries	Anne-Mette Hjalager & Arvid Flagesta		Current Issues in Tourism
34	Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives	César Camisóna, Vicente M. Monfort-Mir		Tourism Management
35	A hierarchical model of technology adoption for small owner-managed travel firms: An organizational decision-making and leadership perspective	Andrew J. Spencer, Dimitrios Buhalis, Miguel Moital		Tourism Management
36	Partners and Innovation in American Destination Marketing Organizations	Florian Zach		Journal of Travel Research
37	The economic and cultural aspects of the social web : Implications for the tourism industry	Daniel Amersdorffer, Florian Bauhuber and Jens Oellrich		Journal of Vacation Marketing
38	Towards tourism innovation: A critical review of public policies at the national level	Xiang Ying Mei, Charles Arcodia, Lisa Ruhanen		Tourism Management Perspectives
39	Innovation policies for tourism	Hjalager, A.-M.		International Journal of Tourism Policy

No	Título del Artículo	Autores	Año Publicación (Número de Artículos en el año)	Nombre de la Revista
40	Community participation of cultural heritage tourism from innovation system perspective	Huibin, X. , Marzuki, A		International Journal of Services, Technology and Management
41	Human resources empowerment and its role in the sustainable tourism	Ardahaey, F.T.a , Nabilou, H.b		Asian Social Science
42	Service encounter-based: Innovation and tourism.	Sørensen, F., Jensen,		Bridging Tourism Theory and Practice
43	Introduction of advanced medical equipment and the role of long-distance traveling recipients in non-metropolitan areas: A case study of pet screening tours in medical facilities in Koriyama City, Fukushima prefecture	Mihara, A		Japanese Journal of Human Geography
44	A study of pre-trip use of travel guidebooks by leisure travelers	Chak Keung Simon Wong, Fung Ching Gladys Liu b	2011(18)	Tourism Management
45	Factors Affecting the Adoption of E-commerce for the Tourism Industry in Taiwan	Hung, Yu-Chung , Yang, Yung-Lu , Yang, Hao-Erl and Chuang, Ya-Hsueh		Asia Pacific Journal of Tourism Research
46	Geotourism-and-geoparks-as-novel-strategies-for-socio-economic-development-in-rural-areas	Farsani Neda Torabi Coelho Celeste Costa Carlos		International Journal of tourism Research
47	Rejuvenating Outback Tourism through Market Diversification: the Case of the Flinders Ranges in South Australia	Doris Schmallegger Andrew Taylor Dean Carson		International Journal of Tourism Research
48	An innovative regime switching model to forecast Taiwan tourism demand	Kun-Huang Huarng Tiffany Hui-Kuang Yu Francesc Solé Parellada		The Service Industries Journal
49	An Integrated Model of Employees' Behavioral Intention Toward Innovative Information and Communication Technologies in Travel Agencies	Simone Cheng Vincent Cho		Journal of Hospitality & Tourism Research
50	Co-Branding and Co-Creation in Wellness Tourism: The Role of Cosmeceuticals	Anne-Mette Hjalager Henna Konu		Journal of Hospitality Marketing & Management
51	Community Networks and Sustainable Livelihoods in Tourism: The Role of Entrepreneurial Innovation	Jithendran Kokkranikal Alison Morrison		Tourism Planning & Development

No	Título del Artículo	Autores	Año Publicación (Número de Artículos en el año)	Nombre de la Revista
52	Decisive factors in medical tourism destination choice: A case study of Isfahan, Iran and fertility treatments	Farhad Moghimehfar Mohammad Hossein Nasr-Esfahani		Tourism Management
53	Innovation in destination marketing The use of passive mobile positioning for the segmentation of repeat visitors in Estonia	Andres Kuusik Margus Tiru Rein Ahas Urmas Varblane		Baltic Journal of Management
54	Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@	Bénédicte Aldebert Rani J. Dang Christian Longhi		Tourism Management
55	Key service innovation drivers in the tourism sector: empirical evidence and managerial implications	Ana Isabel Jimenez-Zarco Maria Pilar Martinez-Ruiz Alicia Izquierdo-Yusta		Service Business
56	The diffusion of environmental sustainability innovations in North American hotels and ski resorts	Karl R. Smerecnik Peter A. Andersen		Journal of Sustainable Tourism
57	The management of uncertainty in tourism: strategic paradoxes and communication	Arlette Bouzon Joëlle Devillard		TOURISMOS: An International Multidisciplinary journal of Tourism
58	The role of alternative types of tourism and ict-strategy for the tourism industry of Lesvos	Efstratios Papanis Eleni Kitrinou		TOURISMOS: An International Multidisciplinary journal of Tourism
59	Tourism Services Exports and Economic Growth in Barbados	Troy Lorde Brian Francis Lisa Drakes		The International Trade Journal
60	Drivers of a tourism e-business strategy: the impact of information and communication technologies	Emmanouil Stiakakis Christos K. Georgiadis		Operational Research
61	Orchestrating innovation networks in e-tourism: A case study	Beatriz Plaza Catalina Galvez-Galvez Ana Gonzalez-Flores		African Journal of Business Management
62	A review of innovation research in tourism	Hjalager	2010 (23)	Tourism Management

No	Título del Artículo	Autores	Año Publicación (Número de Artículos en el año)	Nombre de la Revista
63	A tourism innovation case- An Actor-Network Approach	Paget, Dimanche, and Mounet		Annals of Tourism Research
64	A Visitor-Focused Assessment of New Product Launch- The Case of Quilt Gardens TourSM in Northern Indiana's Amish Country	Lee Geunhee; Tussyadiah Iis P.; Zach Florian		Journal Of travel and tourism Marketing
65	Attitude to Risk in Technology-Based Strategic Alliances for Tourism	JALONI PANSIRI JERRY COURVISANOS		International Journal of hospitality and Tourism administration
66	Development-framework-for-tourism-and-hospitality-in-higher-vocational-education-in-Taiwan	Te-Yi Chang Jui-Man Hsu		Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education
67	Diffusion-of-an-economic-development-policy-innovation-Explaining-the-international-spread-of-casino-gambling	Brian Richard		Journal of Gambling Studies
68	Discovering-culinary-competency-An-innovative-approach	Lei Hu-Meng		Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education
69	E-Business Readiness, Intensity, and Impact- An Austrian Destination Management Organization Study	Fuchs Matthias, Höpken Wolfram , Föger Andreas, Kunz Martin		Journal Of travel Research
70	Evaluating travel website motivational communication using a structural equation modelling approach	Kah Junghye A, Lee Choong-Ki, Chung Namho		International Journal of tourism research
71	Innovation regional planning and latent dimensions- the case of the Algarve region	Guerreiro João - Hugo Pinto		Annals of Regional Science
72	Innovative e-commerce model for food tourism products	Gulati and Garino (2000) Ting-Chung Huang ¹ Timothy Jeonglyeol Lee Kuan-Huei Lee		Journal of Tourism research
73	Innovative Processes in a Nature-Based Tourism Case- The Role of a Tour-operator as the Driver of Innovation	Martin Ronnigen		Scandinavian Journal Hospitality and Tourism
74	Innovative technological capability in firms of the rio de janeiro	Paulo N. Figueiredo		Revista de Administración Pública

No	Título del Artículo	Autores	Año Publicación (Número de Artículos en el año)	Nombre de la Revista
		Saulo Gomes Roberto Farias		
75	Knowledge transfer and innovation among attractions	Weidenfeld, Williams, Butler		Annals of Tourism Research
76	Knowledge transfer in a tourism destination- the effects of a network structure	Cooper Chris, Baggio Rodolfo		The service Industry Journal
77	Normative and innovative sustainable resource management at birding festivals	Lawton, and Weaver		Tourism Management
78	Peer-to-peer capacity-building in tourism- Values and experiences of field-based education	Novelli Marina, Burns Peter		Development Southern Africa
79	Regional Innovation Systems- The Case of Angling Tourism	Hjalager Anne- Mette		Tourism Geographies
80	Relation between the Level of Clusterization and Tourism Sector Competitiveness	Malakauskaite Asta, Navickas Valentinas		Engineering Economics
81	The potential of management networks in the innovation and competitiveness of rural tourism- a case study on the Valle del Jerte (Spain)	Romeiro Patricia; Costa Carlos		Current Issues Tourism
82	Type of tour operations versus type of information- 2010- Africa Journal on Business management	Potgieter M., Jager J. W. de, Heerden C. H. van		Africa Journal on Business management
83	Urban Travel Information and Wireless Technologies in Helsinki, Finland	Inkinen Tommi		Journal Urban technology
84	Research note: Environmental innovation as a competitiveness factor in the Balearic Islands	Jacob, M. , Florido, C. , Aguiló, E.		Tourism Economics
85	Alternative models framing UK independent hoteliers' adoption of technology	Wai Mun Lim		International Journal of Contemporary Hospitality Management
86	Collaborative innovation in tourism- Managing virtual communities	D. Baglieri and R. Consoli		The TQM Journal
87	Cultural Tourism Innovation Systems - The Roskilde Festival.	Anne-Mette Hjalager	2009 (16)	Scandinavian journal of Hospitality and tourism
88	Evaluating 'best practice' in integrated rural tourism: case examples from the England "Wales border region"	Ilbery, and Saxena		Environment and Planning A
89	Extreme Seasons and Extreme Visitation- The Case of Changbai Mountain Biosphere Reserve	Daowei Sun and R. W. (Bill) Carter		Asia Pacific Journal of Tourism Research

No	Título del Artículo	Autores	Año Publicación (Número de Artículos en el año)	Nombre de la Revista
90	Festival Innovation- Complex and Dynamic Network Interaction.	Mia Larson		Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism
91	From Local Promotion Towards Regional Tourism Policies- Knowledge Processes and Actor Networks in North Jutland, Denmark.	Henriksen pennie f. Halkier henrik		European Planning Studies
92	Hospitality teams- Knowledge sharing and service innovation performance	Meng-Lei, Jeou-Shyan, and Yu-Hua		Tourism Management
93	Innovation and Small Firms' Growth Prospects- Relational Proximity and Knowledge Dynamics in a Low-tech Industry	Petrou Anastasia y Daskalopoulou Irene		European Planning Studies
94	Innovation as a success factor in tourism- Empirical evidence from Western Austrian cable-car companies	Mayer Marius		Erdkunde
95	Innovations in travel medicine and the progress of tourism—Selected narratives	Hjalager Anne-Mette.		Technovation
96	Innovative-e-commerce-model-for-food-tourism-products_2009_International-Journal-of-Tourism-Research	Huang, Ting-Chung, Jeonglyeol Lee Timothy y Lee Huei Kuan		International Journal of Tourism Research
97	Knowledge transfer and management in tourism organizations- An emerging research agenda	Shawa Gareth y Williams Allan		Tourism Management
98	SPETA- Social pervasive e-Tourism advisor- 2009- Telematics and Informatics	García-Crespo Angel, Chamizo Javier , Rivera Ismael , Mencke Myriam, Colomo-Palacios Ricardo, Gómez-Berbis Juan Miguel		Telematics and Informatics
99	Technology management simply defined- A tweet plus two characters	Badawy Afie M		Journal of Engineering and Tec management
100	Tourists' perceptions of environmentally responsible innovations at tourism businesses	Andereck Kathleen L.	Journal of Sustainable Tourism	
101	An initial investigation of the effect of advertisement and word-of-mouth	Doong Her-Sen; Wang Hui-Chih Y Law Rob	2008 (14)	Journal on Air transport Management
102	Crecimiento Vs desarrollo local, Los límites de un modelo de excelencia turística en un área semiperiférica	Gómez Moreno M ^a Luisa		Boletín de la A.G.E. N.º 46

No	Título del Artículo	Autores	Año Publicación (Número de Artículos en el año)	Nombre de la Revista	
103	Destination development dilemma—Case of Manali in Himachal Himalaya	Singh		Tourism Management	
104	Developing Woodlands for Tourism: Concepts, Connections and Challenges	Martin Suzanne		Journal of Sustainable Tourism	
105	Entrepreneurial attitude, innovation and performance among Norwegian nature-based tourism enterprises	Lunnan Anders; Nybakk Erlend y Vennesland Birger		Forest policy and economics	
106	Exploring the Role of Innovative Technologies in Building a Knowledge-Based Destination	Racherlaa Pradeep; Hub Clark y Yongho Hyunc Martin		Current Issue tourism	
107	Individualized Tourism Brochures as a Novel Approach to Mass Customization	Migasa Nikos, Anastasiadoub Constantia y Stirlingc Andrew		Journal of hospitality marketing & management	
108	Internet innovation for external relations in the Balearic hotel industry	Garau Joan B. y Orfila-Sintes Francina		Journal of Business & Industrial Marketing	
109	Management of Tourism Research Knowledge in Australia and China	Scott Noel y Ding Peiyi		Current Issue Tourism	
110	The Potential for Appreciative Inquiry in Tourism Research	Eliza Marguerite Raymond, C. Michael Hall		Current Issues Tourism	
111	The Role of innovation activities in tourism and regional growth in Europe	George M. Korres		Tourismos An International Multidisciplinary Journal of Tourism	
112	Tourism and Internet Adoption: a Developing World Perspective	Stan Karanasios and Stephen Burgess		International Journal of Tourism Research	
113	Tourism and new economic geography- Issues and challenges in moving from advocacy to adoption	Tim Coles Sotiroula Liasidou Gareth Shaw		Journal of Travel & Tourism Marketing	
114	Transitions to Sustainable Tourism Mobility- The Social Practices Approach	Desir'ee Verbeek and Hans Mommaas		Journal of Sustainable Tourism.	
115	A study of the impact of personal innovativeness on online travel shopping behavior—A case study of Korean travelers	Lee, Qu, and Kim		2007 (13)	Tourism Management

No	Título del Artículo	Autores	Año Publicación (Número de Artículos en el año)	Nombre de la Revista	
116	Branding on the web Evolving domain name usage among Malaysian hotels.	Hashim, and Murphy		Tourism Management	
117	competitive group analysis of Public Transport Services	Carlos Gimeno Natalia Vila		Journal of Travel & Tourism Marketing	
118	Conventions festivals and tourism	Joanne Mackellar, Mbus		Journal of Convention & Event Tourism	
119	Effective utilization of Human Resources in Kenya	Roselyne Nyawiri Okech		Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism	
120	Regenerative Tourism: A Case Study of the Resort Town Yulara	Ceridwen Owen		Open house international	
121	Revamping the value chain in exhibition facilities: the case of the Dubai exhibition industry	Colin Butler, Yahia Bassiouni, Mohamed El- Adly and Achmad Widjaja		Facilities	
122	Technology transfer and multinationals- The case of Balearic hotel chains' investments in two developing economies	Jacob, and Groizard		Tourism Management	
123	Terrorism and its impact on economic growth and technological innovation	Winston T.H. Koh		Technological Forecasting & Social Change	
124	The Geographies of Social Networks and Innovation in Tourism	Flemming SØRENSEN		Tourism Geographies	
125	The Identification and Implementation of Key Competitive Factors for Tourism Based Firms	Don Fuller Janet Hanlan Simon Wilde		International Journal of Hospitality & Tourism administration	
126	The innovative behavior of tourism firms— Comparative studies of Denmark and Spain	Jon Sundbo, Francina Orfila- Sintes, Flemming Sørensen		Research Policy	
127	Innovation through Cooperation in Destinations: First Results of an Empirical Study in Austria	Birgit Pikkemaat, Klaus Wejermair		Anatoila: An international Journal of Tourism and Hospitality Research	
128	Customer relationship management in small– medium enterprises: The case of Turkish tourism industry	Sevki Ozgenera and Rifat Iraz		2006 (12)	Tourism Management
129	Environmental management: A Study of Vietnamese Hotels.	Le, Hollenhorst, Harris,			Annals of Tourism Research

No	Título del Artículo	Autores	Año Publicación (Número de Artículos en el año)	Nombre de la Revista
		McLaughlin, and Shook		
130	The marriage between welfare and Services and Tourism—A Driving Force for Innovation?	Anne-Mette Hjalager		Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism
131	Innovación en el sector turístico vasco	Aurkene Alzua-Sorzabal y Marina Abad Galzacorta		Lurralde
132	Innovative product development in Hotel Operations	Joerg Frehse		Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism
133	Leadership and innovation-Development of Products Services Based on Core Competencies	Pechlaner, Fischer, and Hammann		Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism
134	Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience.	Novelli, Schmitz, and Spencer		Tourism Management
135	Policy and planning of tourism	Manat Chaisawat		Asia Pacific Journal of Tourism Research
136	Prospects for innovation in Tourism	Weiermai		Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism
137	The implementation of an environment	René van der Duim and Ramona van Marwijk		Journal of Sustainable Tourism
138	Tourism productivity: Evidence from the United Kingdom.	Blake, and Campos		Annals of Tourism Research
139	Towards the Measurement of Innovation—A Pilot Study in the Small and Medium Sized Hotel Industry	Pikkemaat, and Peters		Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism
140	Innovation activity : Evidence from Balearic Islands	Orfila-Sintes, Crespí-Cladera, and Martínez-Ros	2005 (4)	Tourism Management
141	Innovation and Its Governance Process in Italy	Adriano De Maio		Transition Studies Review
142	Innovation Systems in Tourism	Jan Mattson, Jon Sundbo & Chisrjan Fussing-Jensen		Industry and Innovation

No	Título del Artículo	Autores	Año Publicación (Número de Artículos en el año)	Nombre de la Revista
143	The segmentation of canary island tourism markets by expenditure	Bethencourt-Cejas, J.A. A'lvarez-González		Information & Management
144	e-Airlines: strategic and tactical use of ICTs in the airline industry.	Dimitrios Buhalis	2004 (5)	Information & Management
145	Social Capital, Tourism and Regional Development: SPCC as a Basis for Innovation and Sustainability	Jim Macbeth, Dean Carson, Jeremy Northcote,		Tourism Management
146	The use of value focused thinking and the A'WOT hybrid method in tourism management	Miika Kajanus, Jyrki Kangas, Mikko Kurttila		Tourism Management
147	Theoretical innovation	Philip L. Pearce		Asia Pacific Journal of Tourism Research
148	Urban Morphology and Place Identity in European Cities	ASPA GOSPODINI		Journal of Urban Design
149	Innovation strategies and technology for experience-based tourism	Yeoryios Stamboulisa Pantoleon Skayannisb	2003 (3)	Tourism Management
150	Innovation in the tourism sector: Results from a pilot study in the Balearic Islands	Jacob, M. , Tintoré, J. , Aguiló, E. , Bravo, A. , Mulet, J.		Tourism Economics
151	Journey to nowhere	Irene Tan Jamie Murphy		Tourism Management
152	At whose service Caribbean state	Don Marshall	2002 (3)	Third World Quarterly
153	Action to promote research and development (R and D) activities in tourism within Spain and the EU	Juaneda, C., Soler, M.A.		Anatoila: An international Journal of Tourism and Hospitality Research
154	Repairing innovation defectiveness in tourism	Anne-Mette Hjalager		Tourism Management
155	The adoption of environmental innovations in the hotel industry of Gran Canaria	González, Matías Carmelo J. León	2001(1)	Tourism Economics
156	Localities and Tourism	Ian Gordon, Brian Goodall	2000 (3)	Tourism Geographies
157	Locating a Large Theme Park Addressed to the Tourist Market: The Case of Benidorm	Fernando Modegro, Vicente Domenech, Vicente Llorens,		Planning Practice & Research

No	Título del Artículo	Autores	Año Publicación (Número de Artículos en el año)	Nombre de la Revista
		J. M. Torner, Soledad Martinez, Miguel Abellan & J. R. Manuel		
158	Understanding tourists: Interpretations from Indonesia	Maribeth Erb		Annals of Tourism Research

Anexo 2. Encuesta

BLOQUE I

¿Ha realizado algún cambio o mejora en sus productos, procesos o sistemas de gestión en los últimos dos años? En caso afirmativo indique el grado de importancia de estos cambios para su empresa:	Grado de importancia					
	Poco Importante	1	2	3	4	5 Muy Importante
Innovación en Productos/Servicios						
1-Hemos realizado cambios o mejoras en productos y/o servicios existentes	No <input type="checkbox"/> 0	Sí <input type="checkbox"/> 1				
2-Hemos comercializado nuevos productos y/o servicios	No <input type="checkbox"/> 0	Sí <input type="checkbox"/> 1				
3-Hemos llevado a cabo investigación y desarrollo para crear nuevos productos	No <input type="checkbox"/> 0	Sí <input type="checkbox"/> 1				
Inn. Procesos (La forma cómo se realizan todas las actividades internas de la empresa)						
4-Cambios o mejoras en los procesos de producción y/o prestación de servicios	No <input type="checkbox"/> 0	Sí <input type="checkbox"/> 1				
5-Adquisición de nuevos bienes y equipos	No <input type="checkbox"/> 0	Sí <input type="checkbox"/> 1				
6-Coordinación de las áreas de la empresa para mejorar la eficiencia	No <input type="checkbox"/> 0	Sí <input type="checkbox"/> 1				
Innovación en Sistemas de Gestión (La forma cómo se dirige, ordena y gestiona la empresa para que funcione correctamente)						
7-Dirección y gestión (La forma de dirigir y gestionar la empresa)	No <input type="checkbox"/> 0	Sí <input type="checkbox"/> 1				
8-Compras y aprovisionamientos (La forma de dirigir y realizar las compras y aprovisionamiento de lo que necesita la empresa)	No <input type="checkbox"/> 0	Sí <input type="checkbox"/> 1				
9-Comercialización/ventas (La forma de dirigir y realizar la comercialización y ventas de la Empresa)	No <input type="checkbox"/> 0	Sí <input type="checkbox"/> 1				
Innovación en marketing (Todas las acciones que se planean y ejecutan para mejorar la comercialización y ventas)						
10- Aplicación de estrategias de marketing que mejoren la satisfacción del cliente (Acciones realizadas para satisfacer el cliente)	No <input type="checkbox"/> 0	Sí <input type="checkbox"/> 1				
11- Aplicación de estrategias de marketing enfocadas en la necesidad de los clientes (Acciones hechas para satisfacer necesidades específicas de los clientes)	No <input type="checkbox"/> 0	Sí <input type="checkbox"/> 1				
12- Aplicación de estrategias de marketing orientadas a mejorar la imagen de los productos y servicios de la empresa.	No <input type="checkbox"/> 0	Sí <input type="checkbox"/> 1				

BLOQUE II

Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes aspectos en su empresa en los dos últimos años.	Muy desfavorable	1	2	3	4	5 Muy favorable
Modelo Interno						
13- Calidad del producto / servicio		1	2	3	4	5
14- Eficiencia de los procesos operativos internos (Buen manejo de los recursos en los procesos, procedimientos ó actividades al interior de la empresa)		1	2	3	4	5
15-Organización de las tareas del personal		1	2	3	4	5
Modelo Racional						
16-Incremento de la cuota de mercado (Aumento en la participación del mercado por parte de la empresa)		1	2	3	4	5
17-Incremento de la rentabilidad		1	2	3	4	5
18-Incremento de la productividad (Realizar el trabajo, productos o servicios en menos tiempo, o con menores costos)		1	2	3	4	5
Modelo de Relaciones Humanas						
19-Motivación / satisfacción de los trabajadores		1	2	3	4	5
20-Reducción de la rotación de personal (Reducción del personal que renuncia)		1	2	3	4	5
21-Reducción del ausentismo laboral (Reducción de los empleados que faltaron al trabajo)		1	2	3	4	5

Nombre de la Empresa: _____

Página Web de la Empresa: _____ Correo Electrónico: _____

Subsector al que pertenece la empresa: Hotel: ___ Restaurante: ___ Agencia de Viajes: ___ Hospedaje: ___ Otro: _____

Número de Empleados: Entre 1 y 10 _____ Entre 11 y 20 _____ Entre 20 y 50 _____ Más de 51 _____

Tiempo que la Empresa lleva en el Mercado: Entre 0 y 2 años _____ Entre 2,1 y 4 años _____ Más de 4 años _____