



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



**MODELO DE CAPACIDADES PARA LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS
HOTELERAS**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T A**

JOSÉ LUIS BRAVO SILVA

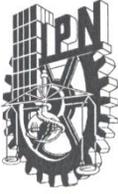
DIRECTORES DE TESIS:

DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO

DRA. LUZ AMPARO DELGADO DÍAZ

MÉXICO, D.F.

FEBRERO, 2016



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, siendo las 10:30 horas del día 08 del mes de OCTUBRE del 2015 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA ESCA para examinar la tesis titulada:
“MODELO DE CAPACIDADES PARA LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS HOTELERAS”.

Presentada por el alumno:

BRAVO

SILVA

JOSÉ LUIS

Apellido paterno

Apellido materno

Nombre(s)

Con registro:

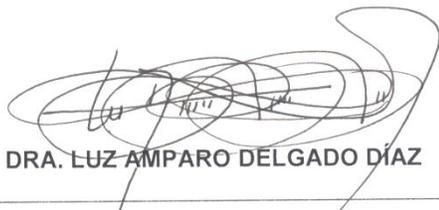
A	0	7	2	0	2	5
---	---	---	---	---	---	---

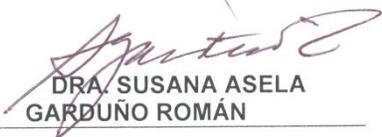
aspirante de: **DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA Directores de tesis


DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO


DRA. LUZ AMPARO DELGADO DÍAZ


DRA. SUSANA ASELA GARDUÑO ROMÁN


DR. ESTEBAN MARTÍNEZ DÍAZ


DR. RICARDO TEJEIDA PADILLA

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES


DR. LUIS ROCHA LONA


ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SANTO TOMAS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACION



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 08 del mes de marzo del año 2016, el que suscribe José Luis Bravo Silva alumno del Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas, con número de registro B 072025, adscrito a la ESCA Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional, manifiesto que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de las Dra. María Antonieta Andrade Vallejo y Dra. Luz Amparo Delgado Díaz y cede los derechos del trabajo titulado Modelo de Capacidades para la Innovación en las Empresas Hoteleras , al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o directores del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones jose.bravo@cuc.udg.mx, j.luis.bravo@gmail.com, maav06@yahoo.com.mx . Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



José Luis Bravo Silva

RESUMEN

La presente investigación analiza las capacidades de innovación del capital humano en los equipos de alta dirección de las empresas hoteleras de categoría superior en Puerto Vallarta, Jalisco, México a partir de una muestra aplicada a 129 gerentes operativos de 27 hoteles de categoría 5 estrellas y superior.

La hotelería representa una actividad clave en el sector turístico mexicano, los hoteles de categoría superior captan el 45% de los visitantes con hospedaje en Puerto Vallarta, es ahí donde radica la importancia económica del sector y su dinamismo innovador. Los avances tecnológicos acelerados han incrementado sustancialmente la productividad y han permitido incrementar la oferta en mayor proporción de la demanda, en la actualidad se cuenta con una amplia gama de satisfactores para cubrir una misma necesidad. La capacidad de innovación en una empresa hotelera repercute en la mejora de eficiencia y reducción de costos. El análisis de las capacidades gerenciales de innovación, permiten reflejar el potencial competitivo del sector en el largo plazo.

La investigación describe a través de un modelo de regresión lineal, las capacidades del capital humano que inciden de manera positiva y significativa en el dinamismo innovador de las empresas. Mediante un análisis factorial, se desarrolló un nuevo instrumento en donde se identificaron tres variables compuestas de varias dimensiones; la capacidad de gestión operativa, la capacidad de innovación y la capacidad de trabajo en equipo, las que fueron exploradas en contraste con el dinamismo innovador de la empresa reflejado en: La innovación de producto, proceso, mercadotecnia y organizacional, rentabilidad, tasa de crecimiento y participación de mercado. Los hallazgos señalan que la capacidad de innovación y trabajo en equipo inciden de manera positiva y significativa en el dinamismo innovador a fin de orientar a los hoteles en busca de competitividad a través de la innovación, sobre las acciones a fortalecer en el desarrollo de capacidades del capital humano.

ABSTRACT

The aim of this research is to portray innovation capabilities of human capital in top management teams of hotels rated as 5 stars and upper categories located in Puerto Vallarta, Jalisco, Mexico, the third most important sun and beach destination in the country. A sample of 129 managers is represented involved in the results.

Hospitality industry is a key economic activity in the Mexican tourism sector, categories 5 stars and above hotels, capture 45% of actual visitors in Puerto Vallarta. Hospitality is the main economic activity, its innovative dynamism is of major importance. Accelerated technological advances have substantially increased productivity and increased demand generating a wide range of satisfactors to cover the same need. Innovative capacity in a hotel company improves efficiency and reduces costs. The analysis of innovation management capabilities allows to reflect the competitive potential of the sector in the long term.

The research describes through a linear regression model, human capital capabilities of top management teams that impact positively and significantly on innovative business dynamism. A new instrument was developed and validated through factor analysis, were three variables were identified; innovation capability, operational management capability and teamwork capability. Innovative dynamism of the company was reflected in product innovation, process innovation, marketing and organizational innovations, profitability, growth rate and market share. The findings show that innovation capability and teamwork have a positive and significant impact on innovative dynamism of hotels. Hotel managers should develop capabilities that strengthen competitiveness through innovation, in order to improve hotel business results.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE DE CONTENIDO	6
ÍNDICE DE TABLAS	11
ABREVIATURAS Y SIGLAS	15
GLOSARIO	17
AGRADECIMIENTOS	20
INTRODUCCIÓN	21
CAPÍTULO 1	23
EL SECTOR TURÍSTICO Y HOTELERO.....	23
1.1. COMPETITIVIDAD DE VIAJES Y TURISMO MUNDIAL	23
1.1.1. ENTORNO FACILITADOR.	23
1.1.1.1. SALUD E HIGIENE.....	24
1.1.1.2. RECURSOS HUMANOS Y MERCADO LABORAL.....	25
1.1.1.3. INFRAESTRUCTURA TIC.....	27
1.1.1.4. ENTORNO DE NEGOCIOS.	28
1.1.1.5. SEGURIDAD.....	28
1.1.2. POLÍTICA TURÍSTICA Y CONDICIONES FACILITADORAS.....	28
1.1.2.1. PRIORIZACIÓN DE VIAJES Y TURISMO.	29
1.1.2.2. APERTURA INTERNACIONAL.	29
1.1.2.3. COMPETITIVIDAD DE PRECIO.....	29
1.1.2.4. SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL.	30
1.1.3. INFRAESTRUCTURA.	30
1.1.3.1. INFRAESTRUCTURA AÉREA.	30
1.1.3.2. INFRAESTRUCTURA TERRESTRE Y PORTUARIA.	31
1.1.3.3. INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA.....	31
1.1.4. RECURSOS NATURALES Y CULTURALES.	31
1.2. COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE JALISCO	32
1.2.1. RECURSOS Y ACTIVIDAD CULTURAL.	33
1.2.2. RECURSOS NATURALES Y PROTECCIÓN AL MEDIO AMBIENTE.....	34
1.2.3. RECURSOS HUMANOS E INDICADORES EDUCATIVOS.....	35
1.2.4. INFRAESTRUCTURA Y PROFESIONALIZACIÓN DEL SECTOR HOTELERO.....	36

1.3. ÍNDICE DE CAPITAL HUMANO.	37
1.4. HISTORIA DEL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD HOTELERA EN PUERTO VALLARTA.	39
1.5. IMPORTANCIA ECONÓMICA DEL TURISMO Y HOTELERÍA EN JALISCO. ...	42
1.6. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	47
1.6.1. SITUACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LOS SERVICIOS DE HOSPEDAJE EN MÉXICO	50
1.6.2. AGENDA DE COMPETITIVIDAD PUERTO VALLARTA (FONATUR).....	55
CAPÍTULO 2	58
LA INNOVACIÓN EN LA HOTELERÍA	58
2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LA INNOVACIÓN.	58
2.2. FACTORES DE INNOVACIÓN.	62
2.3. LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN.	67
2.3.1. MEDICIONES BASADAS EN LAS PERSONAS.....	68
2.3.2. MEDICIONES BASADAS EN EL PRODUCTO.	69
2.3.3. MEDICIONES BASADAS EN EL PROCESO.	69
2.4. CRITERIOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE CLASIFICACIÓN DE LOS HOTELES Y SERVICIOS DE HOSPEDAJE.	71
2.5 MODELOS PARA LA CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE UN HOTEL...	75
2.6. TIPOS DE INNOVACIÓN DENTRO DEL SECTOR HOTELERO	79
2.6.1. INNOVACIÓN DE PRODUCTO.	80
2.6.1.1. CONCEPTO DE NEGOCIO.....	80
2.6.1.2. NUEVOS SERVICIOS AL CLIENTE.....	80
2.6.2. INNOVACIÓN DE PROCESO.	81
2.6.3. INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.	82
2.6.4. INNOVACIÓN DE MARKETING.	83
2.7. REFERENTES DE MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN.	84
2.8. SISTEMAS DE INNOVACIÓN	89
2.8.1 MODELOS DE INNOVACIÓN.....	90
2.8.2. MARCO INSTITUCIONAL PARA LA INNOVACIÓN EN JALISCO.	92
2.8.2.1. ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN JALISCO.....	94
2.9. DINAMISMO INNOVADOR.	95

CAPÍTULO 3	98
LAS CAPACIDADES PARA LA INNOVACIÓN	98
3.1. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.	98
3.2. LA INNOVACIÓN COMO CAPACIDAD EMPRESARIAL.....	100
3.3. MODELO DE CAPACIDAD DE ABSORCIÓN.	106
3.4. EL SISTEMA DE CAPITALES DE LA EMPRESA.	108
3.4.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS.	109
3.5. MAPAS DE CONOCIMIENTO.....	111
3.6. CLASIFICACIÓN DE CAPACIDADES.	113
3.6.2. RECURSOS ORGANIZACIONALES	117
3.6.3. CAPITAL ORGANIZACIONAL.....	117
3.7 ANÁLISIS DE MODELOS DE CAPACIDADES PARA LA INNOVACIÓN.....	118
CAPÍTULO 4	121
ESTRATEGIA METODOLÓGICA Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	121
4.2. OBJETIVOS.....	121
4.3. JUSTIFICACIÓN.....	122
4.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	124
4.5. ALCANCE.....	125
4.6. MÉTODO.....	125
4.7. HIPÓTESIS.....	126
4.7.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	127
4.7.2. HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	127
4.8 UNIVERSO Y MUESTRA	132
4.9. TIPO DE ENCUESTA.....	130
4.9.1. FORMATO DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS.....	131
4.10. VARIABLES.....	136
4.10.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	133
4.10.2. VARIABLES INDEPENDIENTES.....	136
4.10.2.1. CAPACIDAD DE INNOVACIÓN.....	136
4.10.2.2. CAPACIDAD DE GESTIÓN OPERATIVA.....	137
4.10.2.3. CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO.....	137
4.10.3. VARIABLE INDEPENDIENTE:.....	138

4.10.3.1. DINAMISMO INNOVADOR.....	138
4.11. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	139
4.11.1. VALIDEZ DE CONSTRUCTO.....	139
4.11.2. CONFIABILIDAD.....	150
CAPÍTULO 5	153
MODELO DE CAPACIDADES PARA LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS HOTELERAS.....	153
5.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS.....	153
5.1.1. PERFIL DEL INNOVADOR.....	153
5.1.1.1. CATEGORÍA DEL HOTEL.....	153
5.1.1.2. GRADO DE ESTUDIOS	154
5.1.1.3. EXPERIENCIA.....	154
5.1.1.4. ANTIGÜEDAD.....	155
5.1.2. CAPACIDADES RELACIONADAS CON LA INNOVACIÓN.....	155
5.1.2.1. ASIGNACIÓN DE RECURSOS	155
5.1.2.2. TRABAJO EN EQUIPO	156
5.1.2.3. LIDERAZGO.....	157
5.1.2.4. COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN.....	157
5.1.2.5. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	158
5.1.2.6. GESTIÓN DEL CAMBIO.....	158
5.1.2.6. FLEXIBILIDAD ORGANIZACIONAL.....	159
5.1.2.8. VALOR DE LA INNOVACIÓN.....	159
5.1.2.9. VINCULACIÓN EXTERNA.....	160
5.1.2.10. VINCULACIÓN INTERNA.....	160
5.1.2.11. GESTIÓN DE INFORMACIÓN.....	161
5.1.2.12. OPTIMIZACIÓN.....	161
5.1.2.13. GENERACIÓN DE IDEAS.....	162
5.1.2.14. VIABILIDAD DE IDEAS.....	163
5.1.2.15. ADAPTABILIDAD DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	163
5.1.2.16 CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	164
5.1.2.17. CAPACIDAD DE GESTIÓN OPERATIVA.....	166
5.1.2.18. CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO.....	168
5.1.3. DINAMISMO INNOVADOR.....	168
5.1.3.1. INNOVACIÓN DE PRODUCTOS.....	168
5.1.3.2. INNOVACIÓN DE PROCESOS.....	169

5.1.3.3. INNOVACIÓN DE MERCADOTECNIA.....	170
5.1.3.4. INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.	171
5.1.3.5. RENTABILIDAD.....	172
5.1.3.6. CRECIMIENTO.....	172
5.1.3.7. PARTICIPACIÓN DE MERCADO.	173
5.1.3.8. DINAMISMO INNOVADOR.	173
5.1.4. COMPORTAMIENTO CONJUNTO DE VARIABLES.....	176
5.2 ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE.....	177
5.2.1. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA REGRESIÓN.	180
5.2.2. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA REGRESIÓN.	181
5.2.3. PRUEBA GLOBAL DE VALIDACIÓN PARA EL MODELO DE REGRESIÓN MÚLTIPLE....	183
5.2.4. EVALUACIÓN DE LOS COEFICIENTES DE REGRESIÓN INDIVIDUALES.	184
5.2.5. COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN MÚLTIPLE DEL MODELO.....	186
CAPÍTULO 6	188
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	188
6.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	188
6.2 PROPUESTA DE MEJORA	195
6.2.1. MAPEO DE CONOCIMIENTO	196
6.2.2. <i>KNOWLEDEGE MANAGEMENT</i> (KM) ORGANIZACIÓN QUE APRENDE	197
CONCLUSIONES.....	199
LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS	
INVESTIGACIONES	200
BIBLIOGRAFÍA.....	202
ANEXO 1 CUESTIONARIO	216

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. PORCENTAJE DE ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN EN EMPRESAS HOTELERAS EN MÉXICO.....	51
TABLA 2. CLASIFICACIÓN DE HOTELES STAR'S & DIAMOND'S.....	74
TABLA 3. MODELO PARA EL ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA RESPECTO A LA UTILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y PLAN DE APOYO.	112
TABLA 4. NÚMERO DE HOTELES POR CATEGORÍA EN PUERTO VALLARTA.....	129
TABLA 5. PRUEBA DE KMO Y BARTLETT	145
TABLA 6. ANÁLISIS DE COMUNALIDADES.	145
TABLA 7. VARIANZA TOTAL EXPLICADA.	147
TABLA 8. MATRIZ DE COMPONENTES.	148
TABLA 9. MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS.....	149
TABLA 10. RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS.....	151
TABLA 11. ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD.	151
TABLA 12. ESTADÍSTICAS DE ALFA DE CHRONBACH POR VARIABLE.....	152
TABLA 13. CATEGORÍA DEL HOTEL.....	153
TABLA 14. GRADO DE ESTUDIOS.....	154
TABLA 15 EXPERIENCIA EN HOTELERÍA	154
TABLA 16. ANTIGÜEDAD EN EL HOTEL.	155
TABLA 17. ASIGNACIÓN DE RECURSOS.	156
TABLA 18. TRABAJO EN EQUIPO.....	156
TABLA 19. LIDERAZGO.....	157
TABLA 20. COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN.....	157
TABLA 21. TALENTO HUMANO.	158
TABLA 22. GESTIÓN DEL CAMBIO.	158
TABLA 23 FLEXIBILIDAD ORGANIZACIONAL	159
TABLA 24. VALOR DE INNOVACIÓN.....	159
TABLA 25. VINCULACIÓN EXTERNA.....	160
TABLA 26. VINCULACIÓN INTERNA.....	161
TABLA 27. GESTIÓN DE INFORMACIÓN.	161
TABLA 28. OPTIMIZACIÓN	162
TABLA 29. GENERACIÓN DE IDEAS	162
TABLA 30. VIABILIDAD DE IDEAS.....	163
TABLA 31. ADAPTACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	164
TABLA 32. CAPACIDAD DE INNOVACIÓN.	166
TABLA 33. CAPACIDAD DE GESTIÓN OPERATIVA.....	168

TABLA 34. INNOVACIÓN DE PRODUCTOS.	169
TABLA 35. INNOVACIÓN DE PROCESOS.	169
TABLA 36. INNOVACIÓN DE MERCADOTECNIA.	170
TABLA 37. INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.....	171
TABLA 38. RENTABILIDAD.	172
TABLA 39. CRECIMIENTO.	173
TABLA 40. PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	173
TABLA 41. DINAMISMO INNOVADOR.....	175
TABLA 42. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA REGRESIÓN.....	181
TABLA 43. MATRIZ DE CORRELACIONES DE VARIABLES.	183
TABLA 44. PRUEBA GLOBAL DE VALIDACIÓN DE VARIABLES POR ANÁLISIS DE VARIANZA (ANOVA).....	184
TABLA 45 COEFICIENTES DE REGRESIÓN INDIVIDUALES.	186
TABLA 46 ANÁLISIS DE COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN MÚLTIPLE DEL MODELO.....	186

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. ENTORNO FACILITADOR.	24
ILUSTRACIÓN 2. RECURSOS HUMANOS Y ENTORNO LABORAL	26
ILUSTRACIÓN 3. INFRAESTRUCTURA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.	27
ILUSTRACIÓN 4. ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE LOS ESTADOS MEXICANOS	33
ILUSTRACIÓN 5. PARTICIPACIÓN ESTATAL EN EL PRODUCTO INTERNO BRUTO (AÑO 2011).42	
ILUSTRACIÓN 6. PORCENTAJE DE APORTACIÓN AL PRODUCTO INTERNO BRUTO ESTATAL POR SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, JALISCO (AÑO 2011).	43
ILUSTRACIÓN 7. INCREMENTO DE AFLUENCIA TURÍSTICA POR NÚMERO DE TURISTAS NACIONALES Y EXTRANJEROS, PUERTO VALLARTA, JALISCO (AÑOS 2008-2013).....	44
ILUSTRACIÓN 8. INCREMENTO DE DERRAMA ECONÓMICA TOTAL, PUERTO VALLARTA, JALISCO (AÑOS 2008-2013).	44
ILUSTRACIÓN 9. DISTRIBUCIÓN DE GASTO PROMEDIO POR VISITANTE, PUERTO VALLARTA, 2012.	45
ILUSTRACIÓN 10. CONCENTRACIÓN DE HUÉSPEDES POR CATEGORÍA DE HOTEL, PUERTO VALLARTA.	46
ILUSTRACIÓN 11. ESTACIONALIDAD DE DEMANDA EN PORCENTAJES DE TURISMO HOSPEDADO EN HOTELES POR MES EN PUERTO VALLARTA, 2013	47
ILUSTRACIÓN 12. NÚMERO DE EMPRESAS DEL SECTOR PRODUCTIVO QUE CONTARON CON UN ÁREA O UNIDAD DEDICADA FORMALMENTE A LA INVESTIGACIÓN DESARROLLO TECNOLÓGICO.	52
ILUSTRACIÓN 13. GASTO DESTINADO POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR PRODUCTIVO EN ACTIVIDADES Y DESARROLLO TECNOLÓGICO (IDT)	52
ILUSTRACIÓN 14. PERSONAL DEL SECTOR PRODUCTIVO QUE TRABAJÓ EN ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO.	53
ILUSTRACIÓN 15. NÚMERO DE EMPRESAS DEL SECTOR PRODUCTIVO QUE TRABAJARON AL MENOS UN PROYECTO DE INNOVACIÓN EN PRODUCTOS.....	54
ILUSTRACIÓN 16. NÚMERO DE EMPRESAS DEL SECTOR PRODUCTIVO QUE DESARROLLARON PRODUCTOS (BIENES O SERVICIOS)	54
ILUSTRACIÓN 17. FACTORES PROMOTORES Y OBSTACULIZADORES DE LA INNOVACIÓN.	62
ILUSTRACIÓN 18. NORMAS MEXICANAS DE CLASIFICACIÓN HOTELERA.	72
ILUSTRACIÓN 19 SERVICIOS SUPLEMENTARIOS DE FACILITACIÓN Y DE AUMENTO.....	77
ILUSTRACIÓN 20. MODELO DE LA FLOR DEL SERVICIO.	78
ILUSTRACIÓN 21. TIPOLOGÍA DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO.....	79
ILUSTRACIÓN 22. MARCO PARA LA INNOVACIÓN.	90

ILUSTRACIÓN 23. ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO DE JALISCO.....	95
ILUSTRACIÓN 24. PROCESO DE INNOVACIÓN.....	101
ILUSTRACIÓN 25. FUENTES DE INNOVACIÓN.....	104
ILUSTRACIÓN 26. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO Y RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN...	105
ILUSTRACIÓN 27. CONOCIMIENTO PREVIO RELACIONADO Y CAPACIDAD DE ABSORCIÓN...	107
ILUSTRACIÓN 28. CONDICIONANTES HISTÓRICOS Y CAPACIDAD DE INNOVACIÓN.....	108
ILUSTRACIÓN 29. ESQUEMA DE RELACIONES DE OBJETIVO, HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	128
ILUSTRACIÓN 30. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	134
ILUSTRACIÓN 31. OPERACIONALIZACIÓN DE CAPACIDAD DE INNOVACIÓN.....	136
ILUSTRACIÓN 32. OPERACIONALIZACIÓN DE CAPACIDAD DE GESTIÓN OPERATIVA.....	137
ILUSTRACIÓN 33. OPERACIONALIZACIÓN DE CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO.....	138
ILUSTRACIÓN 34. OPERACIONALIZACIÓN DE DINAMISMO INNOVADOR.....	139
ILUSTRACIÓN 35. PROCESO DE DECISIÓN DEL ANÁLISIS FACTORIAL.....	142
ILUSTRACIÓN 36. COMPORTAMIENTO DE VARIABLES DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ILUSTRACIÓN 37. COMPORTAMIENTO DE VARIABLES DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN OPERATIVA.	167
ILUSTRACIÓN 38. DINAMISMO INNOVADOR POR VARIABLE.	175
ILUSTRACIÓN 39. COMPORTAMIENTO DE VARIABLES EN CONJUNTO.....	176

ABREVIATURAS Y SIGLAS

CALMECAC Organismo Nacional de Certificación y Verificación que difunde la cultura de la calidad y certifica la conformidad con normas.

CIADE Centro de Innovación para el Aceleramiento del Desarrollo Económico

CIS (*Community Innovation Survey*) Encuesta de Innovación de la Unión Europea

COTEC Fundación para la Innovación Tecnológica.

CRM (*Client Relationship Management*) Sistema de Gestión de Relaciones con los Clientes.

FEM Foro Económico Mundial

FONATUR Fondo Nacional De Fomento Al Turismo

ICTEM Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos

ICH Índice de Capital Humano

ICVT Índice de Competitividad de Viajes y Turismo

IHRA (*International Hotel And Restaurant Association*) Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes

IMNC Instituto Mexicano de Normalización y Certificación

INE Instituto Nacional de Estadística (España)

INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía

I+D Investigación y Desarrollo

I+DT Investigación y Desarrollo Tecnológico

KMO Prueba Kaiser-Meyer-Olkin

MCI Modelo Capital Innovación

MSA Medida de suficiencia de muestreo

OCDE Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

OIT Organización Internacional del Trabajo

OMS Organización Mundial para la Salud

OMT Organización Mundial del Turismo

SECTUR Secretaría de Turismo del Gobierno de la República, México.

SETUJAL Secretaría de Turismo del Estado de Jalisco

TIC'S Tecnologías de la Información y Comunicaciones

VIH Virus de Inmunodeficiencia Humana

UNESCO (*United Nations Education, Science and Culture Organization*)
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

GLOSARIO

Branding: Proceso de hacer y construir una marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo que identifican a la marca influyendo en el valor.

Capacidad: Conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea.

Clúster: Conjunto de empresas, agentes u organizaciones que inciden en la elaboración de un producto o en la presentación de un servicio.

Colinealidad: Es la condición que consiste en los predictores del modelo están relacionados constituyendo una combinación lineal, condición que no permite distinguir la influencia de cada uno de ellos al quedar solapados unos con otros; por lo tanto no se consigue una explicación del fenómeno en cuestiones.

Competitividad: Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

Comunalidades: Es la proporción de variancia de una variable que puede ser explicada del modelo factorial obtenido. Es la suma de los pesos factoriales al cuadrado de cada una de las filas.

Constructo: Construcción teórica para comprender un problema determinado.

Dinamismo: Energía activa y propulsora, reflejada en resultados organizacionales.

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Innovación: Creación o modificación de un producto, proceso, mercado o estructura organizacional y su introducción en un mercado.

Innovación de producto: Creación o modificación de un producto de la empresa, y su introducción en un mercado.

Innovación de mercadotecnia: Creación o modificación de elementos de la mezcla de mercadotecnia (promoción, publicidad, distribución, precio) y su introducción en un mercado.

Innovación de proceso: Creación o modificación de un proceso operativo de la empresa, y su introducción en un mercado.

Innovación organizacional: Creación o modificación de la estructura organizacional y su introducción en un mercado.

Intangibles: Recursos que por su naturaleza no pueden tocarse como las ideas o conocimientos.

Laxitud: Relajado o poco tenso.

Liderazgo: Situación de superioridad en que se halla una institución, organización, persona, producto o sector económico dentro de su ámbito.

Marketing: La disciplina dedicada al análisis del comportamiento del mercado y consumidores.

Multilinealidad: es una situación en la que se presenta una fuerte correlación entre variables explicativas del modelo.

Oferta: Cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender bajo unas condiciones de mercado.

Output: Salida.

Productividad: Resultado favorable de valor entre precios y costos.

Regresión Lineal: Modelo matemático usado para aproximar la relación de dependencia entre una variable dependiente y variables independientes.

Rentabilidad: Capacidad que tiene la empresa para generar suficiente utilidad o ganancia.

Sinergia: Causa que genera un efecto superior al que conseguirá con la suma de los efectos individuales.

Spillover: Desbordamiento.

Subsecuente: Que sigue inmediatamente a lo expresado y de lo cual es la consecuencia.

Sustentabilidad Ambiental: La administración eficiente y racional de los recursos naturales.

Tangible Recurso que por su naturaleza física se puede tocar.

AGRADECIMIENTOS

Argelia, Argelia y Aitana, mi triple A. Con ustedes en mi vida, mi rumbo es claro. Los amo.

Papá, mamá, gracias por su impulso, consejo y apoyo permanente e incondicional. Los amo.

Edith, Jane, Chuy y familias, un logro más, gracias por su apoyo y cariño que me fortalece.

Dra. María Antonieta Andrade, mi agradecimiento por su siempre diligente dirección y su trato siempre amable. Mi admiración y respeto.

Dra. Luz Amparo Delgado, gracias por la amistad, por invitarme al reto de crecer constantemente. Mi admiración y respeto.

Dra. Susana Garduño, Dr. Ricardo Tejeida, Dr. Esteban Martínez, gracias por su experiencia, recomendaciones y guía que permitieron identificar nuevas perspectivas para mi proyecto de investigación.

Elba, Gina, Miriam, Manuel, gracias por la amistad, apoyo, compañía, consejos y colaboración.

Universidad de Guadalajara y sus autoridades, gracias por el apoyo para lograr esta meta.

Alumnos y personas que me apoyaron para lograr esta meta. Gracias!

INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo de la investigación, se presenta un análisis de la competitividad de viajes y turismo mundial, señalando las áreas de oportunidad con las que cuenta México, para fortalecer su posición como destino turístico competitivo. Posteriormente se presenta un análisis competitivo a través de índices de competitividad del estado de Jalisco, identificando sus fortalezas y áreas de oportunidad, hasta llegar al análisis de Puerto Vallarta como destino de sol y playa con un modelo agotado y donde la demanda turística se concentra en los hoteles de categoría superior y en donde el gasto del turista representa la mayor derrama. Se analiza la importancia económica de la hotelería y los retos de la innovación en el sector hotelero, señalando como una prioridad estratégica el desarrollo de capacidades de innovación en la hotelería.

En el segundo capítulo, se presenta una revisión teórica de la innovación y sus antecedentes teóricos, los factores que ocasionan innovación, los criterios para clasificar una empresa hotelera y los servicios que presta así como una revisión de referentes para la medición de la innovación, la tipología particular de las innovaciones en los hoteles y las conceptualizaciones y parámetros a través de los cuales se puede identificar el dinamismo innovador de una empresa.

La teoría de los recursos y capacidades es explorada en el tercer capítulo, en donde se delimita a la innovación como capacidad empresarial a la luz de distintos modelos que proveen una explicación de cómo ésta puede ser generada en las organizaciones. El modelo de absorción de Cohen y Levinthal (1990), señala que las capacidades de innovación son complejas y dependen de la combinación del conocimiento previo y experiencia con el nuevo conocimiento. El sistema de capitales de la empresa que señala como las capacidades son conducentes para el fortalecimiento de los capitales con los que una organización cuenta, presenta también los mapas de conocimiento a través de los cuales se puede rastrear las capacidades de una organización y la tipología de las capacidades con una revisión de modelos que se han utilizado para explorar las capacidades.

El método utilizado en la investigación está descrito en el cuarto capítulo, señalando que se utilizó un método deductivo, un enfoque cuantitativo y un alcance correlacional, se definen los objetivos e hipótesis de trabajo, se señala el tipo de muestra utilizado, la forma en la que se construyó el cuestionario, su validación y confiabilidad y se describen las variables, que se validaron mediante un análisis factorial.

En el quinto capítulo se presenta el análisis descriptivo de las variables de capacidades de innovación, capacidades de gestión operativa, capacidades de trabajo en equipo y dinamismo innovador. Posteriormente se realiza la regresión lineal en donde se identifican que las capacidades de innovación y trabajo en equipo cuentan con significancia estadística y mayor peso en el modelo. El modelo generado cuenta con un poder explicativo del 51% y señala la relación positiva de las capacidades exploradas, tal y como se manifestó en las hipótesis.

En el sexto capítulo se presenta una discusión de los resultados en contraste con las teorías que sustentaron el trabajo, una propuesta a la luz de los hallazgos, las conclusiones y limitaciones y recomendaciones del trabajo.

CAPÍTULO 1

El sector turístico y hotelero

La hotelería enfrenta importantes retos de competitividad, el objetivo del primer capítulo es presentar un análisis de los retos de competitividad que enfrenta la hotelería en México, alcanzando a Puerto Vallarta como destino y los retos que enfrenta.

1.1. Competitividad de viajes y turismo mundial.

La actividad turística es una actividad económica prioritaria para México. La hotelería, sujeto de estudio de la presente investigación es una actividad turística, por lo tanto resulta importante esbozar la competitividad de México en el contexto mundial. Para tal efecto, se analiza el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (ICVT), mismo que se expresa en el Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo que periódicamente emite el Foro Económico Mundial y que mide los factores y políticas que facilitan el desarrollo sustentable del sector de viajes y turismo, que a su vez contribuye con el desarrollo y competitividad de los países.

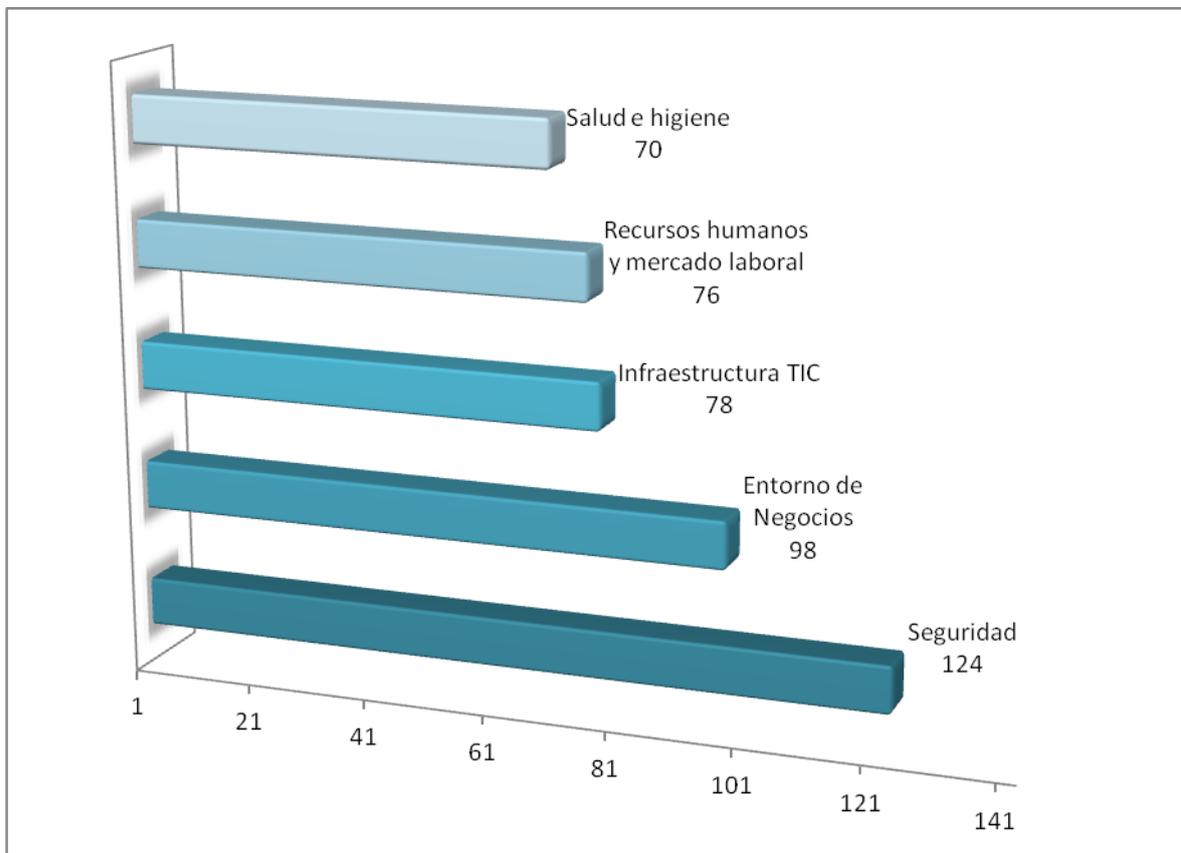
El ICVT es una publicación anual que compara 144 economías a través de cuatro subíndices, 14 pilares, y 90 indicadores individuales. (Foro Económico Mundial, 2015). A continuación se describen los subíndices y el posicionamiento de México con respecto al índice.

1.1.1. Entorno facilitador.

El subíndice entorno facilitador, está compuesto por los pilares de: entorno de negocios, seguridad, salud e higiene, recursos humanos y mercado laboral, infraestructura de tecnologías de información y comunicaciones (TIC). En donde México se sitúa de manera global en la posición 87 que indica que las condiciones para iniciar u operar un negocio en el sector de viajes y turismo,

no son las mejores. En la gráfica 1, se puede observar el posicionamiento específico de cada pilar que forma parte del subíndice.

Ilustración 1. Entorno facilitador.



Fuente: Foro Económico Mundial, 2015

1.1.1.1. Salud e higiene.

En el pilar de salud e higiene que evalúa el acceso a la salud, la disponibilidad de infraestructura de salud, se ubica en la posición 70 a nivel global, representando la salud e higiene un factor básico para el bienestar del recurso humano que opera el sector de viajes y turismo y la disponibilidad de un entorno sano e higiénico para el visitante, en donde México cuenta con importantes áreas de oportunidad en la disponibilidad de camas de hospital por habitante, acceso a drenaje y agua potable y la densidad de médicos por millar de población. Las fortalezas más importantes son: la prevalencia de virus de inmunodeficiencia humana VIH, que se considera dentro del pilar dado el

compromiso a largo plazo de la salud para la fuerza laboral involucrada en el sector turismo y el compromiso económico a largo plazo para su tratamiento, así como por el riesgo potencial de contagio para el visitante. En el caso de México, se ubica en la posición número uno, dado la baja prevalencia de solo 0.2 por ciento del total de la población, según datos del Banco Mundial. Otra fortaleza es la baja incidencia de casos de Malaria por cada 100,000 habitantes que de acuerdo a la misma fuente, es de solo 0.8 por ciento, lo que ubica al país en el lugar 16 a nivel global.

1.1.1.2. Recursos humanos y mercado laboral.

Recursos humanos y entorno laboral, es un pilar que evalúa los niveles educativos del capital humano del país y las prácticas relacionadas con la dotación, pago y productividad de los recursos humanos.

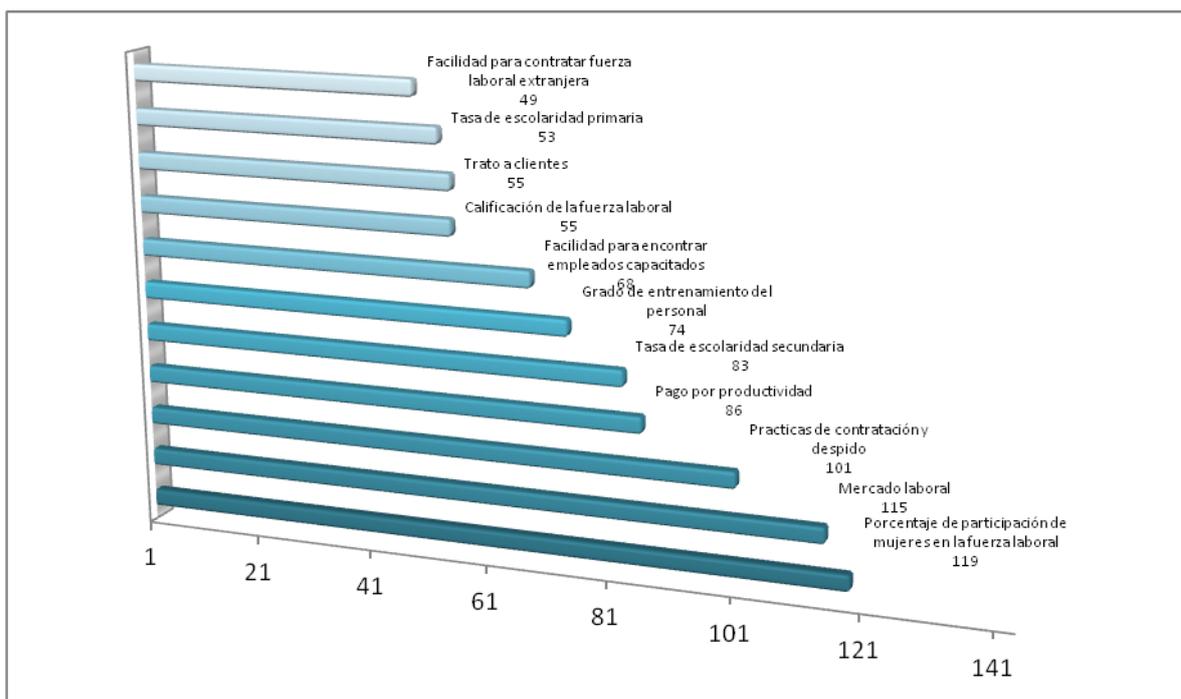
México se ubica en la posición 76, siendo las principales debilidades comparativas. La relación porcentual de participación femenina en comparación con la masculina en la fuerza laboral, que se encuentra en la posición 116 pese a que la población femenina es superior a la masculina y las prácticas de contratación y despido, que dadas las regulaciones existentes, impiden la facilidad en contratar y despedir personal, ubicando al país en la posición 101.

Los valores comparativos en posición intermedia son: los aspectos de matrícula de población en instrucción primaria con 96.3% que lo ubica a nivel global en la posición 53 y el trato a los clientes en la posición 55, pues se considera un país que responde a las necesidades de sus clientes y busca la retención de los mismos. Otro valor intermedio es la facilidad para contratar personal extranjero, en donde México ocupa la posición 49. Llama particularmente la atención que el grado de entrenamiento y capacitación del personal en México, lo ubican en la posición 74 pues las empresas tienen una postura mediana en la inversión para el entrenamiento y desarrollo de capacidades y habilidades del personal, una situación importante y necesaria para la prestación de servicios turísticos. De igual forma, México no es un país en donde el pago este orientado a la

productividad, condición necesaria para incrementar la competitividad, pues se ubica en una postura mediana en el lugar 86 a nivel global. (Foro Económico Mundial, 2014)

En México, el grado en el cual se puede contratar personal con las habilidades requeridas por las empresas es igualmente intermedio, a nivel global se ubica en la posición 68, para desarrollar un sector de actividad, es importante poder encontrar personal que se ajuste en términos de habilidades y competencias a los requerimientos de la empresa dado que de no ser así, implica para la empresa turística ralentizar por efecto del entrenamiento y capacitación requerido para adecuar al empleado a la organización, la atención de las necesidades inmediatas de su mercado con la inversión financiera, temporal y de recursos adicionales consecuentes. Esto también refleja, la situación formativa del empleado y la congruencia con la cual la educación formal responde a su entorno laboral, en donde el mensaje parece claro. Situación que puede observarse en la ilustración 2.

Ilustración 2. Recursos humanos y entorno laboral

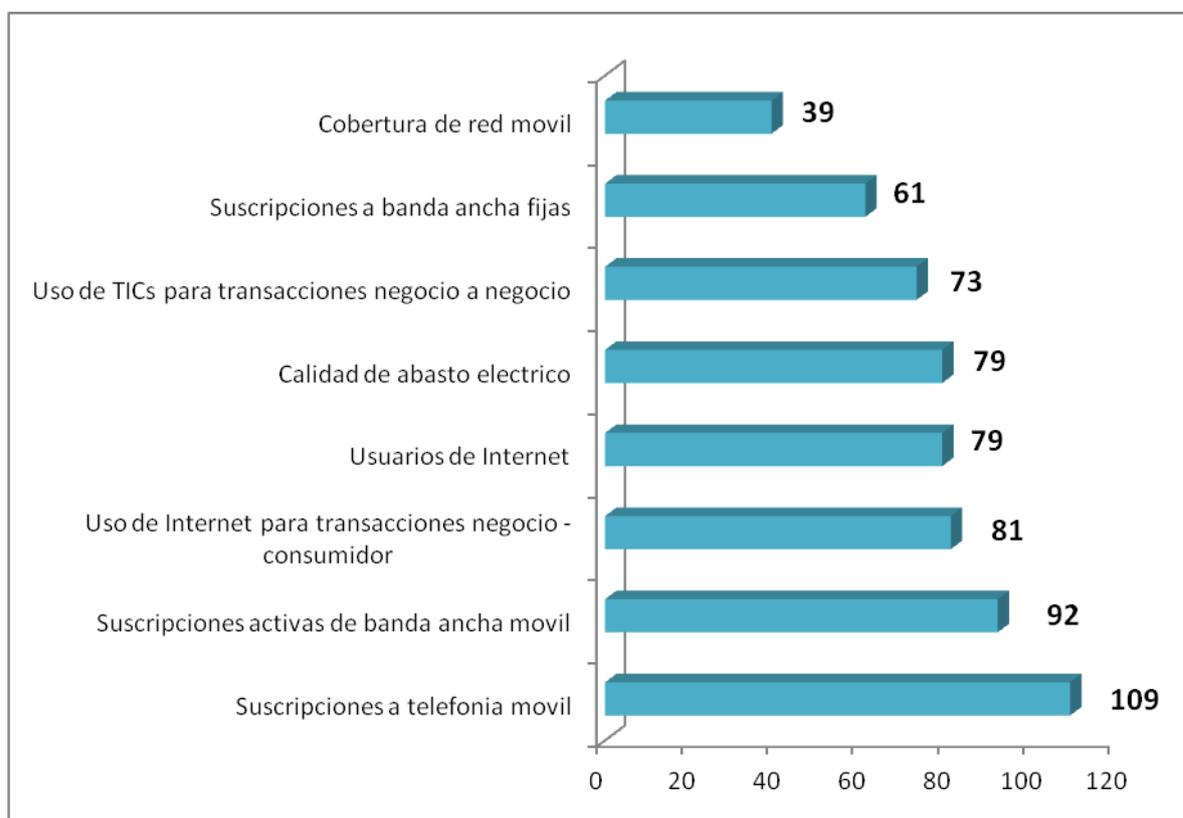


Fuente: Foro Económico Mundial, 2011

1.1.1.3. Infraestructura TIC.

Dentro de las ventajas que México cuenta en este aspecto, es la cobertura de red móvil que lo ubica en la posición 39 dado que el 99.9% de la población cuenta con cobertura de red móvil (ilustración 3). Sin embargo, las suscripciones a telefonía móvil de la población es de 85.8%, lo que lo ubica en la posición 109 a nivel mundial. En los aspectos de suscripción a banda ancha fija, sólo el 10.9% de la población cuenta con suscripción y sólo el 43.5% de la población es usuaria de internet. El uso de TIC's, para transacciones de negocio a negocio, alcanza la posición 73 a nivel mundial y en transacciones de negocio a consumidor se encuentra en la posición 81. La calidad de abasto eléctrico se ubica en la posición 79 a nivel mundial, lo que denota importantes áreas de oportunidad para la competitividad del sector de viajes y turismo.

Ilustración 3. Infraestructura de tecnologías de la información y comunicaciones.



Fuente: Foro Económico Mundial, 2015

1.1.1.4. Entorno de Negocios.

México se ubica en la posición 98, lo que indica que el entorno para establecer y operar un negocio en el sector de viajes y turismo, no es el más óptimo. Este factor considera las condiciones impositivas, legales y de procedimientos que afectan la apertura y operación de un negocio turístico. Los únicos puntos medianamente favorables son el tiempo para establecer un negocio que en promedio tarda 6.3 días, lo que posiciona al país en el lugar 35, el tiempo para conseguir un permiso de construcción está estimado en 87.6 días, lo que ubica el país en la posición 21. En dominio de mercado, la posición es 114, lo que indica que unos pocos negocios dominan la actividad corporativa del país, no es una actividad dividida entre varias empresas como sucede en otros países. El efecto en las tasas impositivas a los incentivos laborales y a la inversión también sitúa a México en las últimas posiciones.

1.1.1.5. Seguridad.

En tema de seguridad, México se sitúa en la posición 124, dado el costo del crimen, la violencia y el terrorismo en los negocios, la falta de confianza en los servicios policiales, el índice de incidencia en terrorismo y la tasa de homicidios. Lo que sin duda, desalienta al usuario de los servicios de viajes y turismo al país.

1.1.2. Política turística y condiciones facilitadoras.

Este subíndice contempla los aspectos de priorización de viajes y turismo, apertura internacional, competitividad en precio y sustentabilidad ambiental, en este pilar México se ubica en la posición 60. A continuación se describen las valoraciones que México obtuvo en cada aspecto en particular.

1.1.2.1. Priorización de viajes y turismo.

México se sitúa en la posición 32 con respecto a la prioridad que representa el turismo para el país. Este eje considera la importancia que le da el gobierno a la actividad, el gasto público que se le destina, la disponibilidad de información oportuna en instancias gubernamentales para la toma de decisiones, la estrategia de marca país y la efectividad de la mercadotecnia y *branding*¹ para atracción de turistas. La única fortaleza es en la disponibilidad de información oportuna por instancias gubernamentales, en donde México ocupa la posición siete.

1.1.2.2. Apertura internacional.

En este aspecto se valoran los requerimientos de visa que facilitan o limitan el tránsito de turistas y en donde México ocupa la posición 102. Otros aspectos que contempla, son el número de acuerdos regionales bilaterales y los acuerdos para apertura aérea bilateral en ambos se sitúan en la posición 38.

1.1.2.3. Competitividad de precio.

Este aspecto contempla los facilitadores, que en el caso de México, los precios de combustibles lo sitúan en la posición 21 y el índice de precios de hospedaje en hotel en donde se sitúa en la posición 32. Las limitantes serían el costo de impuestos aéreos y cargos aeroportuarios en donde se sitúa en la posición 106 y la paridad de poder adquisitivo en la posición 92. Situaciones que reflejan el manejo de la política económica del país y sus efectos en la atracción de turismo.

¹ **Branding** es un anglicismo empleado en mercadotecnia y que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca. Recuperado en <http://www.entrepreneur.com/article/77408>. Abril 2015

1.1.2.4. Sustentabilidad ambiental.

Un aspecto poco alentador para la actividad turística en México es la ubicación global en este aspecto ya que se sitúa en la posición 126 de manera global, debido al alto porcentaje de especies en peligro de extinción 18.8% que lo ubican en el lugar 136. Otro aspecto negativo es el estrés a la disponibilidad de agua en donde México se ubica en la posición 106, pues sus retiros de agua son superiores a las fuentes de abasto disponibles. Así como otros aspectos que degradan el ambiente como la alta proporción de partículas suspendidas en el ambiente, la laxitud en la regulación ambiental, el desarrollo no sustentable de la actividad turística, el porcentaje de cambio en cobertura de bosques, la presión inducida por la pesca costera, el tratamiento de aguas residuales y la ratificación de tratados ambientales en donde México denota una baja preocupación por estos temas que proporcionan el entorno disfrutable a largo plazo para el turista.

1.1.3. Infraestructura.

En este sub-pilar, se contempla la infraestructura aérea, terrestre, portuaria y turística en donde México se ubica en la posición 53, a continuación se describe cada aspecto.

1.1.3.1. Infraestructura aérea.

En la posición 42, México tiene como aspectos favorables la disponibilidad de asientos por kilómetro para vuelos domésticos e internacionales y el número de aerolíneas operando. Como aspectos débiles, la densidad aeroportuaria, las salidas de vuelos y la calidad del servicio de las aerolíneas. Aspectos que impactan en el ingreso y traslado de turistas.

1.1.3.2. Infraestructura terrestre y portuaria.

Se sitúa en la posición en 72 con debilidad en la calidad de caminos y carreteras, calidad de infraestructura y cobertura ferroviaria, calidad de red de transporte doméstico y calidad de infraestructura portuaria.

1.1.3.3. Infraestructura turística.

En este aspecto consideran la disponibilidad de habitaciones en hoteles, las recomendaciones de los ejecutivos para la extensión de las estancias por viajes de negocios, la presencia de compañías globales de rentas de autos y la disponibilidad de cajeros automáticos que aceptan la tarjeta de crédito Visa. De manera general México se ubica en la posición 64 en estos aspectos, lo que denota una importante tarea en dotar de infraestructura para el turista para el país.

1.1.4. Recursos naturales y culturales.

En este subíndice México se encuentra dentro de los primeros lugares en la posición nueve, pues en recursos naturales ocupa el cuarto sitio dado el alto número de sitios naturales reconocidos como patrimonio natural de la humanidad y la diversidad de especies que se encuentran en el país. También cuenta con un buen posicionamiento en demanda digital de turismo natural pero en contraste el posicionamiento con respecto a áreas naturales protegidas, solo el 13% de la superficie está protegida y la calidad del entorno natural también se ubica en las penúltimas posiciones.

En recursos culturales y viajes de negocios, México se dispone en el onceavo lugar con importantes fortalezas en el número de sitios culturales reconocidos como patrimonio mundial de la humanidad, la disponibilidad de estadios, patrimonio oral e intangible de la humanidad, demanda digital de oferta cultural y entretenimiento y número de congresos y convenciones internacionales realizados en el país.

En este entorno, operan los hoteles. Los hoteles son organizaciones complejas que crean valor para sus clientes e inversionistas combinando activos físicos, personal y tecnología. Su desempeño se ve afectado, no sólo por los ciclos macroeconómicos y las tendencias de los consumidores, también son afectados por cambios en industrias paralelas como la de transporte aéreo y agencias de viajes, estacionalidad de la demanda e innovación de productos. (Oaten, Le Quesne, & Segal, 2015)

El análisis del entorno competitivo al nivel país en un contexto internacional, lleva al análisis a nivel estatal en donde se presentan las situaciones que se describen en la siguiente sección.

1.2. Competitividad turística de Jalisco.

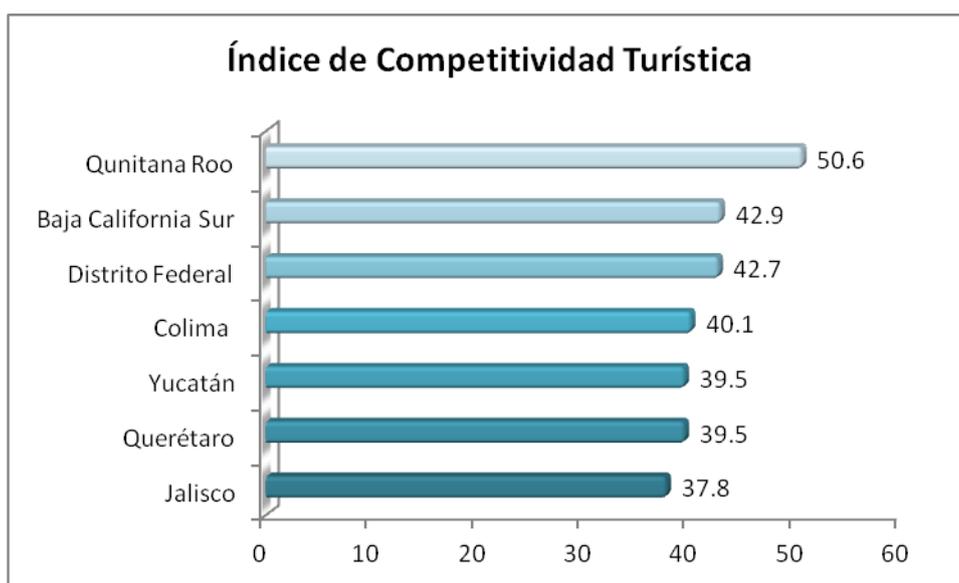
México posee una riqueza extraordinaria de recursos humanos y culturales, pero se debe entender que no todas las entidades federativas deben ni pueden especializarse en turismo. Por esta razón es recomendable que los estados tengan la capacidad de medirse y compararse con otros, con el objetivo de definir acciones y estrategias de política pública que permitan aprovechar mejor las bondades del turismo, para ello se analiza el posicionamiento de Jalisco en el Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos 2012 (ICTEM 2012).

La competitividad es un concepto relativo, ICTEM 2012, presenta una medición multidimensional comparativa de los 32 estados que conforman la República Mexicana, a fin de dar a conocer la ventaja comparativa que puede existir entre ellos. La ventaja comparativa está dada por las diferencias en las capacidades que tiene un país o región en transformar insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad. Esta definición incluye activos tangibles e intangibles en forma de tecnología y en forma de habilidades administrativas o de gestión que en conjunto permiten incrementar la eficiencia en el uso de los

insumos. (Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey, ICTEM, 2012)

En los resultados generales del ICTEM, Jalisco a nivel general, se encuentra en la séptima posición en competitividad turística, como se puede observar en la ilustración 4

Ilustración 4. Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos



Fuente: Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey, 2012

1.2.1. Recursos y actividad cultural.

Esta dimensión define la disponibilidad y el aprovechamiento de los recursos culturales de cada estado. La dimensión representa los recursos físicos o de infraestructura tales como: yacimientos arqueológicos, monumentos históricos, catedrales, museos, teatros, bibliotecas y galerías. Así como, el nivel de vida o actividad cultural que se presenta en cada entidad, que se puede medir a través de la cantidad de festivales culturales realizados en el estado, de los visitantes a sitios arqueológicos, a museos, el número de funciones de teatros, entre otros. También contempla la presencia y la diversidad de grupos indígenas que le añaden riqueza cultural a cada uno de los estados del país.

Jalisco se ubica en la posición 17, los estados que tienen mejor posicionamiento, es porque cuentan con centros arqueológicos con un alto número de visitantes, bienes considerados patrimonio de la humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) tanto culturales como naturales, que otorgan un reconocimiento a nivel mundial y atraen a miles de turistas e investigadores. Ciudades de gran importancia cultural; dado que los turistas llegan atraídos por sus monumentos y centros históricos o bien existe una gran promoción cultural demostrada por el elevado número de centros culturales y festivales que organizan, además, museos, galerías y teatros completan la oferta cultural. Así como presencia de pueblos indígenas.

Jalisco ocupa la segunda posición nacional en festivales culturales y centros culturales, registrando 43 festivales culturales y 157 centros culturales. En patrimonios de la humanidad reconocidos por la UNESCO, ocupa la cuarta posición con 3 reconocimientos; el paisaje agavero y sus antiguas instalaciones, el hospicio cabañas y uno compartido con otros estados, el camino real de tierra adentro.

En sitios arqueológicos, ocupa la posición 19 con sólo 3 sitios. En número de visitantes, la posición 18 con sólo 41,348 visitas registradas en los tres sitios. Cuenta con 6 monumentos históricos que lo ubican en la posición 12, 4 catedrales que lo ubican en la posición 7 y 100 museos que lo ubican en la posición 2. El número de visitantes de museos lo ubican en la posición 6 con 234,172 visitas.

Jalisco cuenta con 23 teatros, que lo ubican en la posición 5 nacional y en la posición 2 en cuanto a funciones en teatros con 2122. La posición 10 en bibliotecas con 277 y la posición 3 con 32 galerías.

1.2.2. Recursos naturales y protección al medio ambiente.

Esta dimensión abarca dos grandes conceptos: por un lado está la disponibilidad de los recursos naturales que tiene cada estado del país y, por el

otro, la protección que se brinda a dichos recursos y al medio ambiente en general.

Dentro de la primera esfera, la disponibilidad de recursos naturales, se halla el porcentaje de la superficie estatal que está cubierto por bosque o selva, la longitud de línea de costa que tiene cada estado y el número de playas en cada uno de ellos. De igual manera, se considera la proporción del estado que se encuentra como superficie de área nacional protegida. En contraparte, se ha situado al número de ciclones que han golpeado recientemente a la entidad como un factor que puede resultar negativo para el turismo. En este aspecto Jalisco se ubica en la posición 10 a nivel nacional. En asentamiento humano ocupa 0,9% de la superficie, lo que lo ubica en la posición 12. En superficie de área nacional protegida que incluye áreas de protección de flora y fauna, áreas de protección de recursos naturales, monumentos naturales, parques nacionales, reservas de la biosfera y santuarios naturales, Jalisco cuenta con 658,627 hectáreas que lo posicionan en el lugar número 11 a nivel nacional. Cuenta con 29 destinos de playa que lo ubican en la posición número 4. Así mismo, cuenta con 3,860 especies que lo posicionan en el 4 lugar nacional en biodiversidad.

En los aspectos negativos ocupa el penúltimo lugar nacional en denuncias ambientales con 102 denuncias, número uno en expedición de licencias de caza deportiva y el último lugar en control de residuos urbanos pues produce de manera incontrolada 369.9 kilogramos por habitante de este tipo de desechos.

1.2.3. Recursos humanos e indicadores educativos.

La dimensión de recursos humanos e indicadores educativos mide el potencial de las personas de una entidad para desarrollar de manera profesional y competitiva al sector turismo en su región. Por un lado se consideran aspectos sobre la fuerza laboral disponible y el personal ocupado actualmente en el sector hotelero, lo que permite conocer el número de personas que se

encuentran capacitadas y listas para atender al turista en caso de que se requiera.

También se analizan diversos indicadores educativos como la educación media superior y la educación superior, donde se contempla el número de universidades presentes en el estado, la cantidad de escuelas de educación superior con programas relacionados al turismo y los centros de enseñanza turística que existen en el estado.

Jalisco ocupa la décima posición en esta dimensión. El 43.27% de su población es económicamente activa, lo que lo posiciona en el séptimo lugar nacional. Aunque el grado de escolaridad promedio es de 8.8 años, lo que lo ubica en la posición 16. En el número de universidades, de igual forma, se ubica en la posición 16, pues solo hay 16.3 universidades por cada millón de habitantes. En escuelas superiores relacionadas al turismo, se ubica en la posición 22 y en trabajadores capacitados en la posición 28.

El porcentaje de población económicamente activa que es ocupado en el sector hotelero, alojamiento temporal, alimentos y bebidas es del 4% lo que lo posiciona en el lugar número 9 a nivel nacional.

1.2.4. Infraestructura y profesionalización del sector hotelero.

La dimensión de infraestructura y profesionalización del sector hotelero mide la capacidad de recepción de un estado del turismo tanto nacional como internacional. Se enfoca en dos grandes rubros: la infraestructura disponible, es decir, la cantidad de turismo que se recibe o puede recibirse; y la profesionalización de los trabajadores del sector turismo, que mide la calidad del servicio que puede brindarse al turista. Por lo tanto, engloba aspectos tanto cuantitativos como cualitativos. Jalisco ocupa la posición 15 a nivel general y a nivel particular, la posición 15 en ocupación hotelera con 45.10% de cuartos ocupados con respecto a la oferta disponible. La estadía promedio es de 2.15 noches que lo ubican en la posición 6. Ocupa el penúltimo lugar nacional en establecimientos con reconocimiento del distintivo de calidad M expedido por la

SECTUR y el quinto lugar en establecimientos de preparación de alimentos y bebidas con 602.53 establecimientos por millón de habitantes.

1.3. Índice de Capital Humano.

El Índice de Capital Humano (ICH) es un marco de referencia del Foro Económico Mundial (FEM) a fin de poder comparar países en términos de cómo se potencia su capital humano y como se va preparando para las demandas de las economías competitivas, pues considera que el futuro de cualquier país y toda institución, reside en el talento, habilidades y capacidades de su gente. En un entorno de recursos limitados y cambios en la dinámica poblacional, la inversión en capital humano se vuelve crucial. El reporte del ICH del FEM, cubre 122 países resaltando aquellos que invierten en salud, educación, talento humano y que proveen un entorno facilitador para potenciar la productividad de sus economías a partir de 51 indicadores, divididos en cuatro pilares básicos, los indicadores provienen de datos producidos de organismos internacionales tales como la Organización Mundial para la Salud (OMS), La Organización de las naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de encuestas cualitativas de la Encuesta de Opinión de Ejecutivos del FEM y de la Encuesta de Percepción de Bienestar de Gallup.

Este índice, es un referente importante en la presente investigación, ya que permite dimensionar las fortalezas y debilidades del capital humano en una comparativa internacional a fin de identificar retos y oportunidades a nivel macro y que con su justo dimensionamiento, también reflejan la situación particular del capital humano inserto en las empresas hoteleras de la región, quienes realizan las innovaciones que conducen a la competitividad de las empresas.

El Reporte 2013 del ICH posiciona a México en el lugar 58 de 122, en donde la educación tiene una calificación de 82, salud y bienestar 56, fuerza laboral y empleo 48 y entorno facilitador 53. Posiciones que superan a Latinoamérica y el Caribe y a economías de ingreso medio alto, excepto en el pilar de

educación. Las principales debilidades en educación de acuerdo al índice son la calidad del sistema educativo (102), la calidad de la educación primaria (106), la calidad en la educación en ciencia y matemáticas (109), el acceso a Internet en las escuelas (79) y la tasa de matriculación en educación terciaria o superior (70), siendo la única fortaleza la tasa de matriculación en educación primaria (13). Lo cual impone importantes retos de largo plazo a fin de mejorar la educación del capital humano con el que previsiblemente contarán las empresas en el corto, mediano y largo plazo.

En el pilar de la salud, las principales debilidades se encuentran en la obesidad (114), el impacto en los negocios de las enfermedades no comunicables (88) y el estrés (86). La principal fortaleza es la brecha de supervivencia de género (1). Por lo cual, entornos de trabajo estresantes, con trabajadores obesos y enfermedades no comunicables, pueden afectar a largo plazo la productividad de la fuerza laboral mexicana y por consecuencia disminuir el potencial competitivo del país.

En el pilar de fuerza laboral y empleo, las principales debilidades son: la brecha de género en la participación económica (99), la tasa de participación laboral de 15 a 64 años (86), la paga en relación con la productividad (76) y en particular para los efectos de la presente investigación, la capacidad de innovación (65) siendo la única fortaleza, el índice de complejidad económica. Estos indicadores reflejan una participación desigual de hombres y mujeres en las actividades económicas, cuando sin importar el género, la economía necesita de una participación activa de la población sin importar el género. Una participación laboral de personas en edad productiva aún incipiente comparativamente con el mundo con salarios que no refuerzan o buscan incrementar la productividad necesaria para prosperar. Una capacidad de innovación. Con la única fortaleza de complejidad económica que implica desarrollar productos sofisticados que demandan habilidades y experiencia para realizarse, innovación colaboración y aprendizaje

El entorno facilitador, refleja como principales debilidades de México, el uso de telefonía móvil (98) la red de protección social del trabajador (84) la movilidad

en la escala social que reflejan prácticas socioculturales rígidas que pueden sofocar el progreso en economías en las que la escala social se asigna y no se gana. En la protección del capital intelectual se ubica en la posición 65 y en el registro de derechos de propiedad (64) en desarrollo de *clusters* que habla de colaboración entre sectores se ubica en la posición 32. La colaboración universidad empresa para la investigación y desarrollo se sitúa en la posición 40 según datos del World Economic Forum.

Ante estos retos, México tiene una importante tarea a fin de fortalecer su posición a niveles de competitividad global. Contar con un marco de referencia global, permite a México identificar las áreas de oportunidad que permitan fortalecer al sector de viajes y turismo.

1.4. Historia del desarrollo de la actividad hotelera en Puerto Vallarta.

Puerto Vallarta está localizado en la costa del pacífico al centro de la Bahía de Banderas que con sus 42 kilómetros de extensión, es una de las más grandes del mundo. Al norte su límite es Punta Mita que es el final de la Sierra de Vallejo, y al sur la bahía termina en Cabo Corrientes que es la falda de la Sierra de Cuale.

Según Munguía (2003), la bahía es conocida desde el siglo XVI cuando durante una expedición en la Baja California, los soldados españoles desembarcaron para proveerse de agua y comida. Desde entonces en muchas ocasiones en la historia se distingue a la bahía como un lugar seguro para las embarcaciones, de increíble belleza y con tierras fértiles. Esa belleza, le dio la vocación turística que actualmente tiene el destino. Hacia 1918 se crea el municipio de Puerto Vallarta.

El primer indicio de promoción internacional turística de Puerto Vallarta, se dio hacia 1942 en la revista *Modern México* en su primera publicación de junio en el que se encuentra un anuncio de Transportes Aéreos de Jalisco invitando a los viajeros a visitar Puerto Vallarta.

A principios de los años cincuenta, fue cuando Puerto Vallarta empezó a recibir a los visitantes con sus calles limpias, bien empedradas, a las que escasos taxis que había entonces, no podían hacerle mucho daño.

Para estas fechas, ya había algunos hoteles en el pueblo. El Gutiérrez, El Rosita, El Chulavista y El Paraíso eran los principales. Este último, fue el primero que instaló un baño completo en cada habitación. Contaba con servicio de restaurante y de bar, con un generador eléctrico y con una caldera para que no faltara el agua caliente.

Estos hoteles no de lujo, pero cómodos y limpios, eran suficientes para satisfacer la demanda de los viajeros que recibían una atención personalizada.

El 12 de diciembre de 1951, la celebración del centenario de la fundación de Las Peñas (Puerto Vallarta), dio la publicidad que logró que Puerto Vallarta se conociera más ampliamente en México y en el extranjero. Viajeros comerciantes y profesionistas empezaron a visitar el puerto. Algunos conquistados por la belleza del lugar y su gente amable y otros a conquistar, abriendo negocios o dando al pueblo el beneficio de sus conocimientos.

Llegaron también los extranjeros, norteamericanos en su mayoría, en busca de la tranquilidad del “paraíso escondido” de la costa de Jalisco. Posteriormente; llegaron los artistas, pintores, escultores, para convertirlo en su refugio.

El Hotel Océano (Hotel Gutiérrez hasta 1955 fue vendido a un norteamericano) se convirtió en el centro de reunión de un grupo formado por personas llegadas de diferentes partes del país, algunos extranjeros y unos pocos vallartenses. Ahí llegaban, todas las tardes para ver la puesta del sol, platicar de arte y literatura o encontrarse con alguna persona, escuchando música. El comedor del hotel pronto se convirtió en galería de arte, de sus paredes colgaban permanentemente pinturas de los artistas locales y de uno que otro visitante.

En 1954 llega la Compañía Mexicana de Aviación con la ruta México – Guadalajara – Vallarta.

El evento que abrió las puertas de Vallarta al progreso, popularidad y fama fue la filmación de la película de “La Noche de la Iguana”. Miles de visitantes

llegaron ansiosos de conocer el lugar donde había sido filmada la película, así como con la esperanza de poder observar a algunos de los artistas. Desde entonces, gracias a la publicidad que la película generó acerca de Vallarta, así como a las mejoras en los sistemas y vías de transportación, el pueblo creció a saltos agigantados. Vallarta era ya accesible por carretera y aire. Hoteles de primera clase fueron construidos. La agricultura que hasta entonces había sido la principal fuente de ingresos para la población, paso a segundo plano cediéndole su lugar al turismo.

Desde entonces se ha dado un incremento y diversificación de los servicios turísticos que en la actualidad incluyen: servicios de hospedaje, diversión, entretenimiento, restaurantes, tiendas, transportes.

Las realizaciones privadas de los últimos años han permitido ampliar la oferta, provocando a su vez una sobreoferta significativa que afecta la rentabilidad del sector, por lo que se hace necesario, mejorar la competitividad buscando la diversificación.

El patrón de desarrollo turístico mexicano basado centralmente en la promoción y el apoyo directo al turismo masivo de la playa, empieza a mostrar sus efectos, por lo que diversificar se convierte en un elemento central de la competitividad, frente a la proliferación de destinos internacionales, que ofrecen atractivos distintos y por ende, cuentan con ventajas competitivas sustanciales. Diversificar implica entonces, dos acciones complementarias. La primera es la de reorganizar lo disponible; la segunda es diseñar proyectos alternativos.

Reiteradamente se ha manifestado que la calidad del servicio en México es deficiente en empresas turísticas y se menciona la necesidad de una cultura de servicio en el turismo, que podría lograrse a mediano plazo a través de acciones concretas, como la concientización respecto a la calidad del servicio, la puesta en práctica de medidas tendientes hacia la calidad total y la formación profesional en la calidad del servicio.

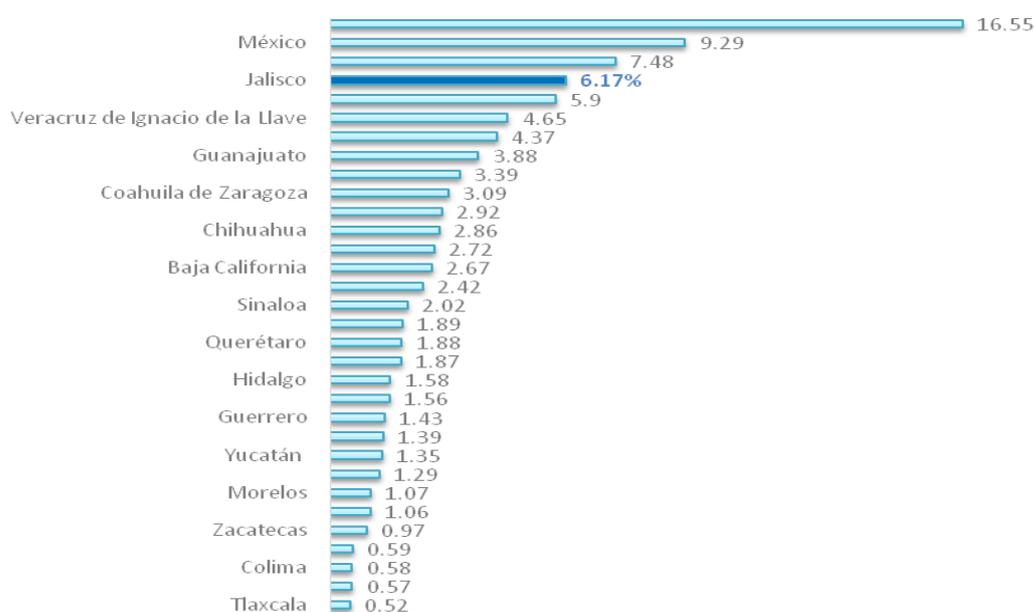
La hotelería representa una actividad clave en el sector turístico mexicano, en los hoteles se pueden encontrar algunos hoteles que aún no cuentan con niveles de tecnificación competitivos en aspectos como son los sistemas de

reservación, promoción mediante Internet. En la política pública en la materia, existen importantes rezagos en esfuerzos que permitan garantizar una corresponsabilidad entre gobierno y sector para la realización de cursos, otorgamiento de créditos y la orientación para los empresarios sobre los temas de calidad del servicio. La tecnificación y profesionalización del turismo mexicano es una necesidad inaplazable que debe sustentarse en una reconfiguración del sistema educativo. Se precisa un desarrollo de las capacidades de generación del conocimiento turístico altamente especializado, vía centros de investigación, situándolos como instrumentos de fortalecimiento de la identidad, como instrumentos para la convergencia de acciones de los diversos actores del turismo y para la inserción en la globalidad, y como soportes para aumentar la competitividad.

1.5. Importancia económica del turismo y hotelería en Jalisco.

Según las cifras del último censo económico disponible (ilustración 5), el estado de Jalisco se ubica en el cuarto lugar nacional con respecto a su aportación al Producto Interno Bruto Nacional aportando 6.17% del total.

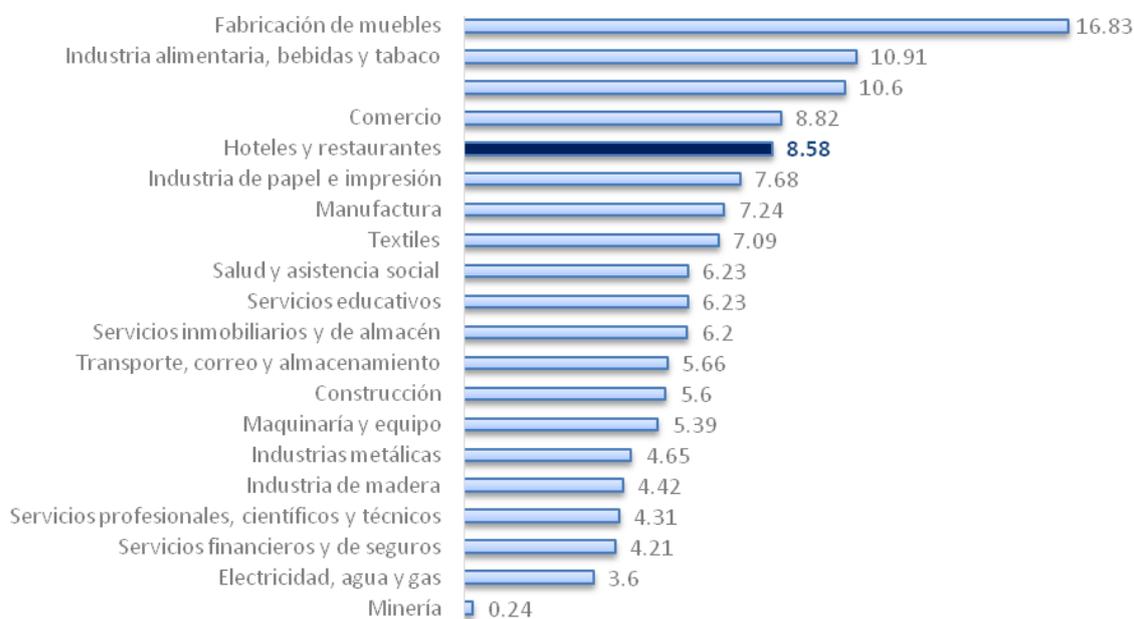
Ilustración 5. Participación Estatal en el Producto Interno Bruto (año 2011).



Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por entidad Federativa 2007-2011. México. Edición 2012

El sector de actividad económica con mayor aportación al Producto Interno Bruto del estado de Jalisco es el sector fabricación de muebles que aporta el 16.83% tal como se puede observar en la ilustración 6.

Ilustración 6. Porcentaje de Aportación al Producto Interno Bruto Estatal por Sector de Actividad Económica, Jalisco (año 2011).



Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por entidad Federativa 2007-2011. México. Edición 2012

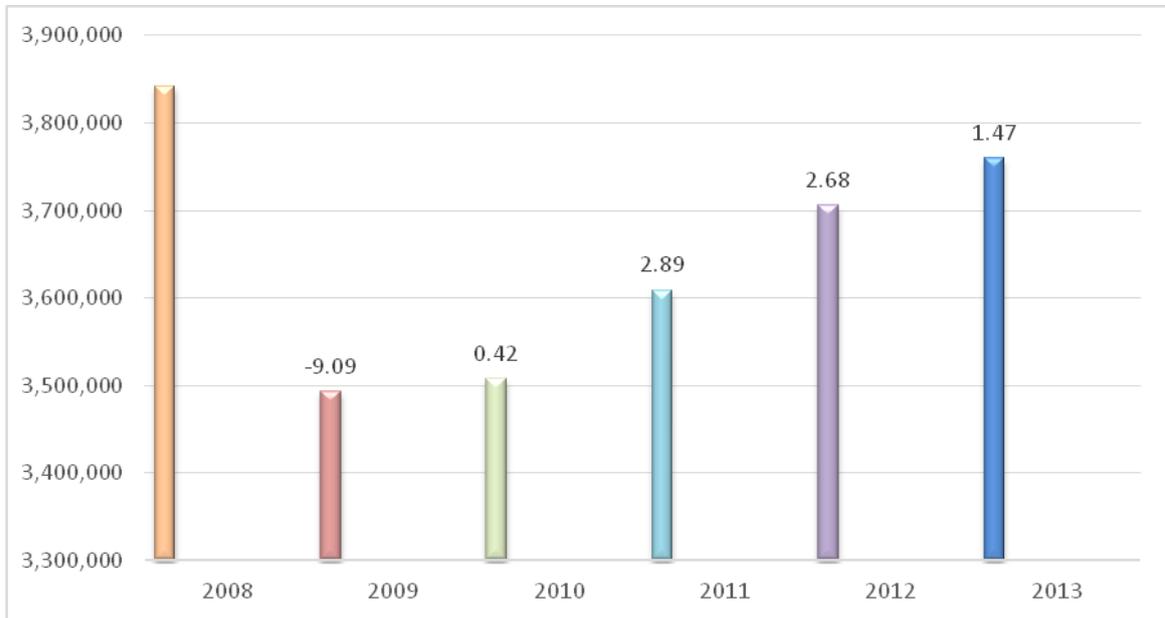
El sector hotelero y restaurantero ocupa el quinto lugar en la aportación al Producto Interno Bruto con 8.58%, dada la relevancia económica de la hotelería para el país y el estado, resulta importante mantener y acrecentar la aportación de este sector.

Según datos del resumen para el año 2013 de la Secretaría de Turismo de Jalisco (SETUJAL), Puerto Vallarta ocupó la segunda posición a nivel estado en cuanto a número de visitantes. Sin embargo en el año 2012, la ocupación hotelera fue de 58.10% y en el 2013 fue de 57.62%, mostrando un decremento del 0.48%

La tendencia en la afluencia de turistas del año 2008 al 2009 mostró un decremento del -9.09% y la derrama económica de -5.22% en Puerto Vallarta, y a partir del año 2010 se presenta una tendencia positiva, tal y como puede observarse en las ilustraciones 7 y 8, alcanzando en 2013 un crecimiento de

1.47% en la afluencia y 5.15% en derrama económica respectivamente. Lo que indica la preponderancia de Puerto Vallarta como destino de elección por parte de los turistas.

Ilustración 7. Incremento de Afluencia Turística por Número de Turistas Nacionales y Extranjeros, Puerto Vallarta, Jalisco (años 2008-2013).



Fuente: Anuario estadístico de la Secretaría de Turismo del Estado de Jalisco (SETUJAL) años 2008-2013.

Ilustración 8. Incremento de Derrama Económica Total, Puerto Vallarta, Jalisco (años 2008-2013).



Fuente: Anuario estadístico de la Secretaría de Turismo del Estado de Jalisco (SETUJAL) años 2008-2013

Si bien la tendencia creciente en afluencia y derrama es alentadora para el destino, existen aún importantes retos por atender. El gasto que realiza el turista en el destino se aplica primordialmente en el hospedaje en 35.85% de acuerdo con datos de 2012 de la SETUJAL, lo que implica que el hospedaje es, dentro de las actividades turísticas, la más relevante en términos de ingresos, tal y como se puede observar en la ilustración 9.

Ilustración 9. Distribución de gasto promedio por visitante, Puerto Vallarta, 2012.

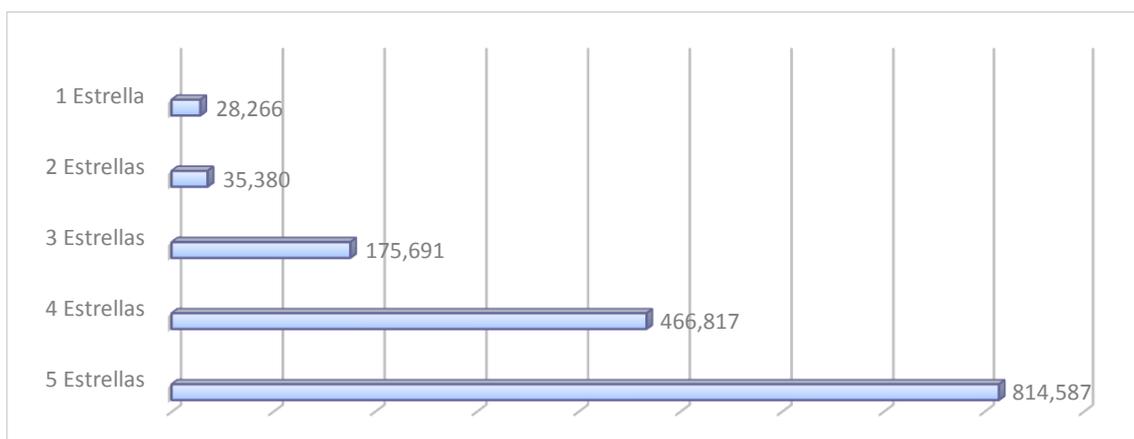


Fuente: Programas Sectoriales y Especiales. Desarrollo y Fomento al Turismo, Jalisco, México. Edición: 2012

Calderón (2007), señala que el sector turismo no sólo debe consolidar la oferta turística existente sino que precisa aumentarla, ofreciendo mejores servicios que permitan mayores ingresos para el país. Señala la importancia de una sofisticación de los servicios para poder competir cabalmente con los ofrecidos en otras partes del mundo. Esa sofisticación de servicios, es poco probable si el sector en su conjunto no se preocupa por innovar.

En Puerto Vallarta existe una situación de sobreoferta, o capacidad ociosa en los hoteles con categorías inferiores a 5 estrellas, como se puede observar en la ilustración 10. En los hoteles de 5 estrellas y Gran Turismo se concentró cerca del 91% de los visitantes con hospedaje que visitaron el destino. Estos datos indican una polarización de la demanda en sentido inverso a la oferta, la mayor oferta de habitaciones 91% está representada por los hoteles de categoría inferior a 5 estrellas que sólo captan el 54.63% de la demanda y el 45.37% de la demanda concentrada en el 17% de la oferta.

Ilustración 10. Concentración de huéspedes por categoría de hotel, Puerto Vallarta.

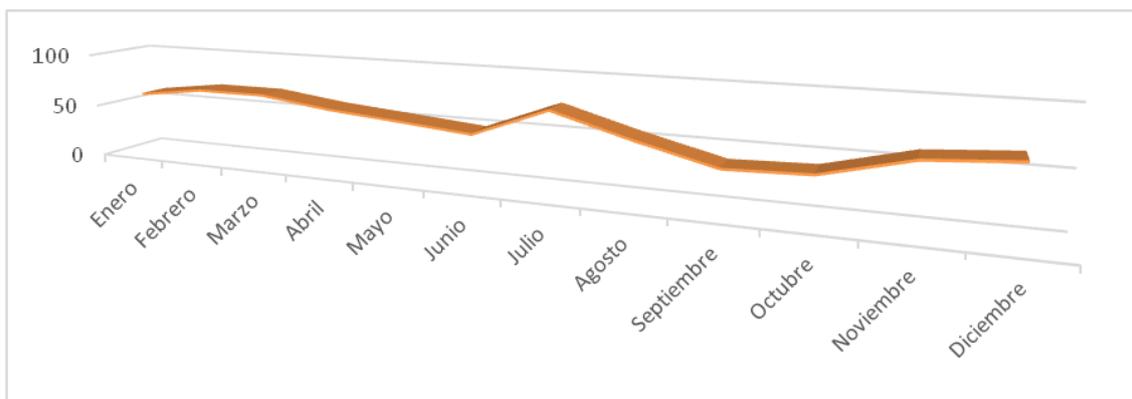


Fuente: Sistema para la consulta del anuario estadístico de Jalisco 2012.

La mayor oferta de habitaciones se puede encontrar en los hoteles con categoría inferior a 5 estrellas con 91%. Al relacionar este dato con los niveles de ocupación que se presentan en la gráfica 10, se puede identificar en estos hoteles una situación de sobreoferta, o capacidad ociosa, con menores índices de ocupación en comparación con los hoteles de 5 estrellas y Gran Turismo donde se concentró cerca del 45% de los visitantes con hospedaje que visitaron el destino. Los datos indican una polarización de la demanda en sentido inverso a la oferta, la mayor oferta de habitaciones 91% está representada por los hoteles de categoría inferior a 5 estrellas que sólo captan el 54.63% de la demanda y el 45.37% de la demanda concentrada en el 9% de la oferta. Esta polarización puede indicar una significativa diferencia en capacidades empresariales para lograr el uso eficiente de capacidad de las empresas hoteleras.

La industria hotelera se caracteriza por costos fijos elevados y ante una situación de capacidad ociosa en los niveles de ocupación baja, los ingresos generados no resultan suficientes para cubrir los costos, lo que implica recortes de costos que ocasionan que se prescindan del personal de manera temporal y la subsecuente pérdida de calidad en el servicio debido a la rotación. La ilustración 11, indica el comportamiento estacional de las empresas hoteleras.

Ilustración 11. Estacionalidad de demanda en porcentajes de turismo hospedado en hoteles por mes en Puerto Vallarta, 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de SETUJAL, 2013. Anuario estadístico.

1.6. Situación problemática

De acuerdo con los últimos datos de la Organización Mundial para el Turismo de las Naciones Unidas, existen expectativas de crecimiento para el sector turístico. México se ha mantenido dentro de las diez primeras posiciones mundiales en cuanto a afluencia turística, aunque los retos en la competitividad turística son grandes, pues a nivel mundial ocupa la posición 55.

Los avances tecnológicos acelerados han aumentado sustancialmente la productividad, lo que ha permitido a las empresas hoteleras incrementar la oferta en mayor proporción que la demanda. En la actualidad se cuenta con una amplia gama de satisfactores para cubrir una misma necesidad.

La tendencia hacia la globalización ha disminuido las barreras comerciales entre países y ha permitido la posibilidad de contar con información instantánea sobre servicios y precios a nivel mundial, con esto los nichos de mercado tienden a ser temporales o a desaparecer.

Aunque la capacidad de oferta de las compañías se ha incrementado gracias al avance tecnológico y expansión de mercados, no existen evidencias claras de un incremento paralelo de demanda, en los países desarrollados, al contrario las estadísticas apuntan hacia una disminución de la población.

Como consecuencia de la velocidad de cambio, globalización e inmediatez en la información de mercados, los productos y servicios tienden a estandarizarse

y resulta difícil distinguir las características diferenciales entre un oferente y otro, dado que la capacidad de imitación se ha incrementado en consecuencia de los cambios señalados. Esta estandarización, complica la diferenciación por parte del cliente lo que a su vez genera la tendencia de la gente a elegir en función del precio, Chan & Mauborgne, 2005.

En el caso específico de Puerto Vallarta, se puede ver reflejada esta problemática en el Plan Municipal de Desarrollo de Puerto Vallarta 2007- 2009, que señala un agotamiento en el modelo turístico del destino, resaltando aspectos como:

La apertura de pequeños hoteles generadores de empleo, atraen demanda, pero tienen problemas para incorporarse a las cadenas de valor a nivel internacional, los espacios de mercado, son agotados por el desarrollo de hoteles de gran escala. Lo anterior indica la necesidad de iniciar una reconversión, remodelación o reconstrucción de las instalaciones existentes para ponerlas, de nueva cuenta, en el mercado tomando en cuenta las nuevas tendencias en tecnologías, servicios y equipamientos demandados por los diferentes segmentos de mercado. Lo que se considera, innovación en valor.

Los problemas sociales y urbanos que se generan más allá del corredor turístico, no pueden ser contenidos de manera permanente en su espacio y terminan por bajar a la playa en forma de basura, contaminación, inseguridad, desánimo laboral, falta de compromiso con la calidad de los servicios, mala imagen o simplemente información sobre problemas sociales en el municipio que desalienta la inversión y la llegada de visitantes. El proceso paulatino de urbanización registrado en la Bahía, ha puesto a Puerto Vallarta en la disyuntiva de tratar de sostener, a cualquier costo, el concepto de desarrollo turístico dual o de cambiarlo por un modelo de centro turístico urbano de playa con servicios hoteleros y comerciales que sirven de punta de lanza para la integración de aglomeraciones urbanas competitivas a nivel internacional.

La playa y el sol, en sí mismos, como productos consumidos en establecimientos turísticos convencionales, han dejado de ser el principal atractivo de viaje para importantes segmentos del turismo internacional de

medianos y altos ingresos. En particular, para los turistas que visitan un centro urbano como Puerto Vallarta. El municipio sigue teniendo condiciones para poner en valor varios activos tangibles e intangibles para competir muy fuertemente en nichos de mercados como son negocios, entretenimiento, salud, ecología, aventura, compras, deportes y cultura. Sin embargo, las iniciativas que logran concretarse e innovar en estos segmentos, son aun incipientes para desarrollar el máximo potencial del destino.

Existen controversias locales sobre las perspectivas más confiables, que permitan crecer la participación de Puerto Vallarta en los mercados internacionales, con una significativa carencia de información o estudios serios que comparen lo que ocurre en Puerto Vallarta con lo que ocurre o ha ocurrido en otros destinos turísticos similares. Esto indica, un monitoreo deficiente por parte de los participantes del sector con la consecuente falta de información para la actualización e innovación de sus ofertas.

Las prácticas de control político y económico arraigadas en Puerto Vallarta, obstaculizan el funcionamiento de los mercados de servicios turísticos hoteleros que dificultan la introducción de innovaciones de servicio o proyectos innovadores que puedan tener reconocimiento internacional. (H. Ayuntamiento de Puerto Vallarta, 2010-2012)

Se identifica una importante carencia de experiencia en la presentación de proyectos integrales de beneficios colectivos que atiendan los problemas actuales del sector por parte de los empresarios y representantes de la sociedad civil. Que indica la falta de capacidades de gestión y cooperación para la presentación de propuestas innovadoras que impulsen el destino y proponer soluciones integrales a la problemática del sector.

En industrias definidas y aceptadas como la hotelería, los competidores conocen las reglas del juego y se trata de superar a los rivales para llevarse la mayor participación de mercado. A medida que los mercados de este tipo de industrias se saturan, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento, los productos o servicios se convierten en bienes genéricos, la competencia se torna álgida, la oferta supera a la demanda y competir, aunque

necesario, no basta para sostener un alto desempeño. A fin de lograr nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad, las compañías deben crear nuevos espacios, ampliando las fronteras de las industrias, innovando en valor (Chan & Mauborgne, 2005), para lo cual se hace necesario un incremento de capacidades para la innovación que pueda reflejarse en un mayor dinamismo innovador.

1.6.1. Situación de la innovación en los servicios de hospedaje en México

De acuerdo con los resultados del censo económico 2004, en el módulo de innovación e investigación, los servicios de hospedaje en conjunto con el sector de preparación de alimentos y bebidas a nivel nacional, solamente el 10% de los establecimientos grandes, considerados como tales, aquellos con un número de empleados superior a 50, disponen de un departamento dedicado total o parcialmente al diseño o creación de nuevos productos o procesos o la innovación de productos o procesos, el 12% invierte en la creación de nuevos productos, materiales, dispositivos o componentes y el 1.60% registra productos u otras obras de creación intelectual ante institutos de propiedad intelectual, 29.80% capacita al personal en el uso de nuevas tecnologías o procesos de trabajo, el 28.25% implementa procesos de reorganización en los sistemas de trabajo y el 41.57% adapta sus bienes o servicios a los cambios en las preferencias de sus clientes. Solamente el 5% emplea equipo de cómputo en procesos administrativos y 3% emplea internet en sus relaciones con clientes y proveedores, 2% emplea equipo de cómputo en procesos técnicos o de diseño, 2% desarrolla programas o paquetes informáticos para mejorar sus procesos. La actividad de innovación del sector es incipiente, situación que se puede observar en la tabla 1.

Los datos presentados muestran importantes retos para la innovación en el sector hotelero. La innovación de producto, proceso, organizacional, de mercadotecnia y tecnológica que realiza el sector es incipiente. Los datos presentados en la tabla 1, solo consideran la información de las empresas grandes, la situación en las empresas medianas y pequeñas se estima inferior.

En este sentido, si la innovación se considera un medio necesario para incrementar la competitividad de la industria hotelera, el análisis de la innovación manifiesta por los hoteles grandes en México según los datos presentados, se identifica una gran oportunidad de mejora en el dinamismo innovador del sector hotelero. El estudio realizado por INEGI, en censos con fecha posterior, no se presentan datos desagregados por sector como sucedió en 2004.

Tabla 1. Porcentaje de actividades de innovación en empresas hoteleras en México.

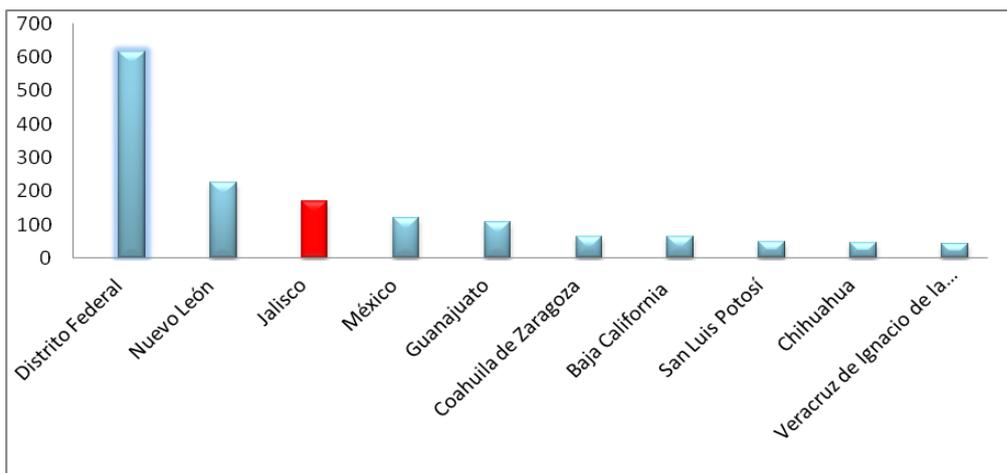
Porcentaje de empresas hoteleras grandes(México)	Actividad de innovación
90%	No dispone de departamentos específicos para la innovación
88%	No invierten en la innovación de productos y procesos
98.4%	No registra productos u obras de creación intelectual
70.2%	No capacita al personal para el uso de tecnologías de información
71.75%	No implementa innovaciones organizacionales
58.43%	No adapta su oferta a la demanda o realiza innovaciones de mercadotecnia
95%	No utiliza tecnología en sus procesos administrativos
97%	No utiliza internet en relaciones con sus clientes y proveedores
98%	No utiliza equipo de cómputo en procesos técnicos o de diseño
98%	No desarrolla programas informáticos para mejorar procesos

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Censo Económico 2004, INEGI

Un estudio posterior, con una metodología distinta en 2011, señala las áreas de oportunidad en innovación sin desagregar la información por sector presentando la información por estado. A continuación se presentan los resultados.

El Distrito Federal, tuvo el mayor número de empresas del sector productivo que contaron con un área o unidad dedicada formalmente a la investigación y desarrollo tecnológico (I+DT), Jalisco que representa el estado en donde se centra el análisis de la investigación, fue el tercer estado con 170 empresas que realizaron actividades de I+DT, información que se presenta en la ilustración 12.

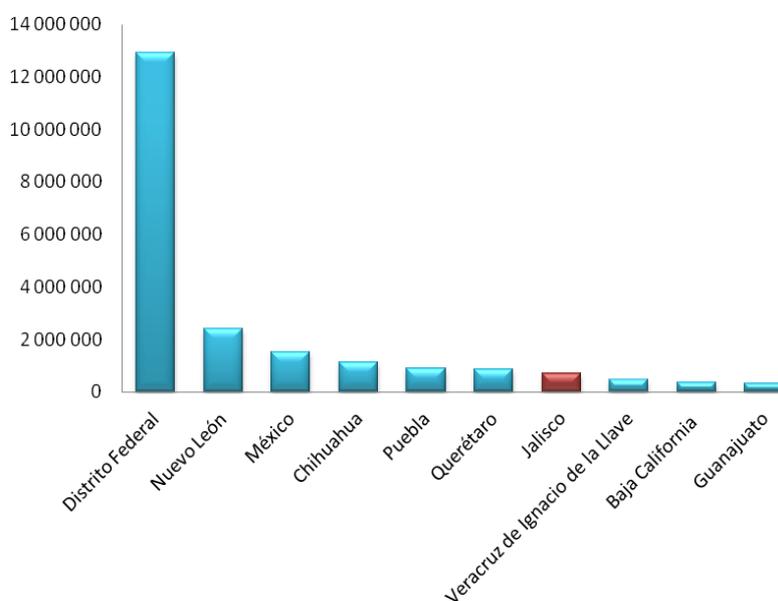
Ilustración 12. Número de empresas del sector productivo que contaron con un área o unidad dedicada formalmente a la investigación desarrollo tecnológico.



Fuente: INEGI, 2011

La ilustración 13, muestra los gastos que realizaron las empresas en actividades de innovación y desarrollo tecnológico, el Distrito Federal en la primera posición, las empresas destinaron \$12 939 022.00 en el séptimo lugar el estado de Jalisco, las empresas destinaron \$ 684 551. El análisis del gasto de las empresas, indica la propensión de las unidades económicas a invertir en innovación y desarrollo tecnológico, en donde se puede observar que la inversión es aún incipiente.

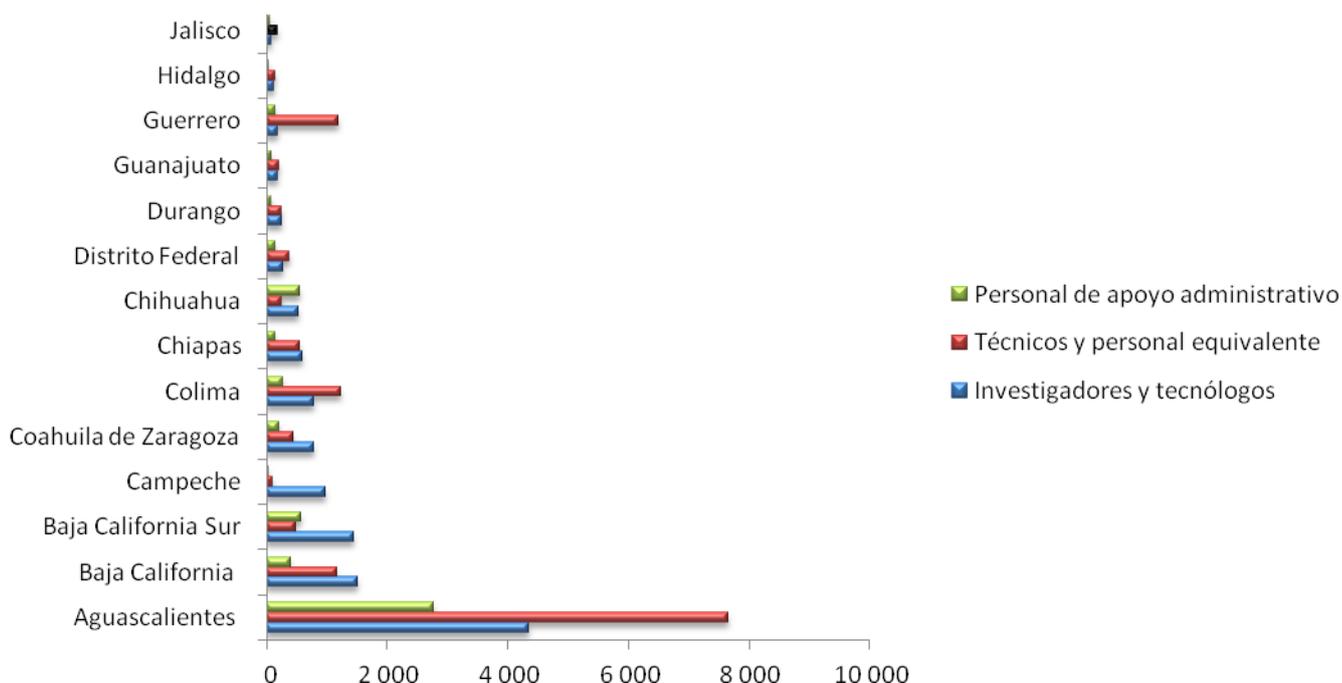
Ilustración 13. Gasto destinado por las empresas del sector productivo en actividades y Desarrollo Tecnológico (IDT)



Fuente: INEGI, 2011

Jalisco registró en 2010, el décimo cuarto lugar a nivel nacional de personal que trabajó en actividades relacionadas con investigación y desarrollo tecnológico con un total de 94 investigadores y tecnólogos, 192 de personal técnico y 57 personas de apoyo administrativo. La ilustración 14 muestra esta situación.

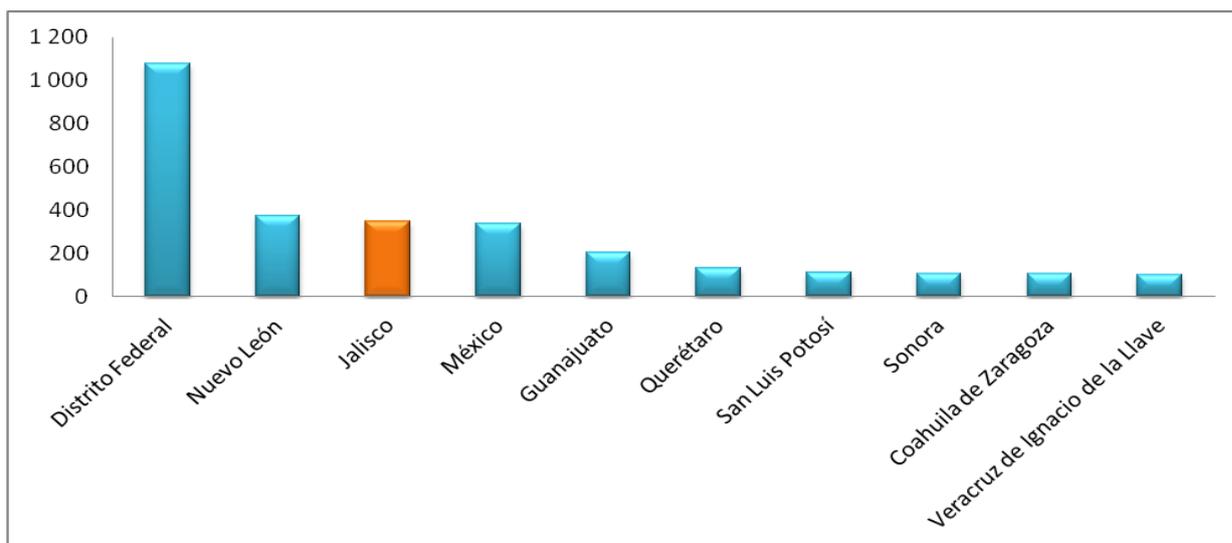
Ilustración 14. Personal del sector productivo que trabajó en actividades de Investigación y Desarrollo Tecnológico.



Fuente: INEGI, 2011

En la ilustración 15, se muestra cuantas empresas han realizado proyectos de innovación de producto que ya han sido introducidos al mercado. Como primer lugar se puede observar al Distrito Federal con 1076 empresas y como tercero a Jalisco con 350 empresas.

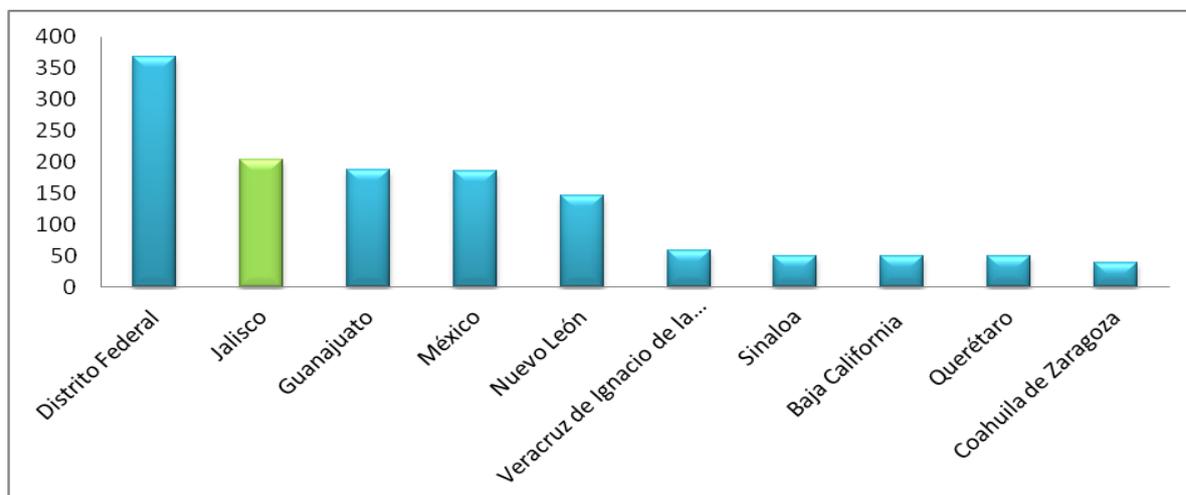
Ilustración 15. Número de empresas del sector productivo que trabajaron al menos un proyecto de innovación en productos



Fuente: INEGI, 2011

La ilustración 16, muestra el número de empresas del sector productivo que desarrollaron innovación de procesos, que incluye métodos nuevos o significativamente mejorados, introducidos al mercado sin ningún tipo de colaboración, en donde el primer lugar lo detenta el Distrito Federal con 367 empresas y Jalisco como segundo con 204 empresas.

Ilustración 16. Número de empresas del sector productivo que desarrollaron productos (bienes o servicios)



Fuente: INEGI, 2011

Este escenario, indica que Jalisco a nivel nacional es un estado innovador en comparación con los 31 estados restantes, pero las iniciativas no son aun suficientes y reflejan la situación general, no específica de la hotelería.

1.6.2. Agenda de Competitividad Puerto Vallarta (FONATUR)

La Agenda de Competitividad de Puerto Vallarta, Jalisco, fue desarrollada en 2014, fue financiada por FONATUR y tiene como objeto establecer un plan de acción que impulse la innovación de la oferta turística y aumentar la competitividad del sector. En su desarrollo, se consideró la participación de instituciones de educación superior, académicos e investigadores, autoridades municipales y actores del sector con la finalidad de generar respuestas concretas a lineamientos y estrategias de la política nacional turística plasmada en el Plan Nacional de Desarrollo vigente.

La agenda señala la importancia de diversificar la oferta turística de Puerto Vallarta como destino de sol y playa hacia turismo de congresos, exposiciones, reuniones, de salud, alternativo para captar demanda diversificada, desestacionalizada y multimotivada. Puerto Vallarta cuenta con importantes activos naturales y culturales que lo singularizan. Un excelente clima, montaña, características de pueblo típico, arquitectura tradicional, variedad gastronómica entre otros atractivos, sin embargo se requieren nuevos y auténticos productos turísticos de talla mundial (SECTUR, 2014). La innovación por tanto es una prioridad manifiesta para Puerto Vallarta.

La agenda de competitividad se centra en nueve factores: Oferta turística, democratización de la actividad turística, sustentabilidad turística, formación y certificación, accesibilidad e infraestructura, seguridad patrimonial y física, promoción y comercialización, gestión del destino, TIC's e información al turista. La descripción de los aspectos de la agenda, se describen a continuación:

Se identifica una escasa integración de los recursos naturales con la oferta de ocio aunado a una normatividad de conservación y aprovechamiento sustentable, que representa un gran potencial turístico por aprovechar.

La proximidad regional de otros sitios turísticos y playas con Puerto Vallarta, representa una oportunidad, sin embargo, existe una desarticulación del municipio con municipios vecinos y escasa colaboración para la creación de productos turísticos conjuntos. Los recursos culturales son limitados y requieren diversificación.

En la oferta de servicios turísticos, se cuenta con 284 unidades económicas dedicadas al hospedaje. Existe una polarización de la oferta de hospedaje en donde la mayoría de turistas se concentra en hoteles de categoría superior a la par de una oferta de condominios (8905 unidades) cuya actividad esta escasamente controlada y regulada, afectando negativamente a la ocupación hotelera de la región. Se prevé una ampliación de oferta hotelera *business class*, en su mayoría de inversión extranjera. En este escenario, el hospedaje presenta importantes retos para la innovación y reestructuración de ofertas atractivas.

Vallarta representa el tercer destino turístico en recepción de visitantes, el 80% de los empleos están vinculados con el turismo, la dependencia del turismo, hace a su economía vulnerable al sector.

En el aspecto del factor humano, se identifica una falta de profesionalización del recurso humano en el sector turístico en donde más del 90% del personal no ha recibido una capacitación formal. En las certificaciones de calidad de los prestadores de servicios turísticos en el destino son incipientes.

El marco institucional de Puerto Vallarta no es sólido, se requiere un cambio de gobernanza en los tres niveles federal, estatal, municipal para la promoción y comercialización del destino, la gestión de nuevos productos y atracciones turísticas e infraestructura de apoyo al sector. No hay un consenso asociativo

fuerte entre los actores del turismo que busque mejorar las condiciones de competitividad del destino.

En ese sentido, la agenda refleja importantes proyectos a nivel macro para consolidar a Vallarta como destino competitivo, pero queda aún por resolver lo que en particular debe realizar el sector hotelero para innovar, las capacidades con las que cuenta para hacerlo, las capacidades que debe reforzar y que permitan dentro de este contexto, hacer realizaciones particulares que contribuyan a fortalecer un destino innovador y competitivo.

CAPÍTULO 2

La innovación en la hotelería

El siguiente capítulo presenta una revisión teórica que permite precisar los conceptos de innovación, los factores que inciden en la innovación, la clasificación de los hoteles y sus normas. Se presentan modelos que permiten identificar y clasificar los servicios de un hotel, la tipología de innovación y los distintos referentes a través de los cuales se ha medido la innovación a fin de contar con referentes para su medición.

Se define el dinamismo innovador y los medios a través de los que se ha medido a fin de identificar y fundamentar los instrumentos de medición de la investigación.

2.1. Antecedentes teóricos de la innovación.

Schumpeter fue de los primeros economistas en analizar la importancia económica de la innovación. En su definición destaca la relación estrecha entre innovación e invento, que no son necesariamente el mismo concepto. Las innovaciones implican desarrollos de los inventos, institucionalizando nuevos métodos de producción o introduciendo los nuevos productos o servicios en el mercado. (Schumpeter, 1939; Preissl B. , 1998; Preissl B. , 2000).

Recientemente se ha definido la innovación como la conversión de ideas en productos, procesos o servicios que tienen éxito en el mercado. Estas ideas pueden ser tecnológicas, comerciales y organizativas. Por ello, se puede distinguir entre innovaciones tecnológicas y “no tecnológicas”. Las primeras implican productos, servicios o procesos nuevos o mejorados gracias a la tecnología. Las segundas consisten en nuevas formas de organización o gestión de la empresa o nuevos comportamientos en el mercado.

La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), considera a la innovación de servicios como un factor fundamental para el éxito de las

empresas, señala que las empresas invierten en innovación para ganar participación de mercado, reducir costos e incrementar utilidades (OCDE, 2000).

Según Jacob, Tintore, & Torres (2001), en todos los sectores de la economía, incluido el sector servicios, las empresas innovan para responder a las demandas de los consumidores, a las exigencias del mercado y a la competencia global. La competencia cada vez mayor induce a las empresas a innovar más rápida y eficientemente, a realizar una actividad innovadora más orientada a la demanda y a integrar la Investigación y Desarrollo (I+D) y la innovación de forma más cercana a las estrategias empresariales.

En el sector servicios, el capital humano también es muy importante cuando la innovación no depende de la tecnología, y son en este caso las personas y sus habilidades las que ayudan a conducir la innovación (OCDE, 2000b).

La literatura económica (de crecimiento) de los últimos años coincide en señalar la importancia de la inversión en capital tecnológico (y humano) como uno de los motores fundamentales del crecimiento económico. Los resultados empíricos de trabajos como los de Mankiw y otros (1992), (Engelbrecht, 1997) y (de la Fuente, 1995), confirman la importancia cuantitativa de la inversión educativa y tecnológica sobre el crecimiento económico.

Según (Parra & Calero, 2006), la innovación y el conocimiento son actualmente fuentes de ventaja competitiva de las empresas. A medida que las empresas buscan distanciarse de sus competidores, desarrollan y adoptan nuevos productos, procesos, técnicas o procedimientos. Innovación significa ofrecer algo de manera diferente crear nuevas combinaciones. Para numerosos autores la innovación solo puede significar un cambio radical, contar con la tecnología, procesos o productos que se desarrollan actualmente en la empresa. Para otros autores la innovación también puede ser incremental desarrollando mejoras continuas sobre tecnologías procesos y producto actuales.

En la actividad empresarial abundan más las innovaciones incrementales que las radicales, que son más raras y se producen con menor frecuencia. Dado

que la competencia monopolista es extensa gran número de empresas ofertando productos similares con pequeñas variaciones incrementales en diferenciación y/o posicionamiento de productos. De acuerdo a (Natarajan & Boulton, 2004), las innovaciones incrementales dominarán previsiblemente el futuro, señalan que innovar no es sinónimo de inventar, ya que es la aplicación de conocimiento existente de forma distinta.

Los obstáculos para el crecimiento y la innovación en servicios no suelen ser diferentes a los del sector manufacturero (Pilat, 2000). Básicamente se pueden distinguir cinco categorías de barreras a la innovación:

1. Barreras legales y burocráticas.
2. Restricciones financieras.
3. Problemas técnicos.
4. Capacidades de absorción de los mercados.
5. Calificación y gestión de la innovación.

Dentro de las *barreras legales y burocráticas* destacan la legislación sobre el mercado de trabajo, la legislación impositiva, las normas y condiciones para operar en un determinado mercado que existen en muchos países y la falta de protección de las innovaciones en servicios en comparación con el sector manufacturero, dado que las patentes no son un medio de protección muy utilizable en servicios. Así, hay mercados, como la banca o los seguros, donde las empresas extranjeras tienen dificultades para ofrecer sus servicios, dadas las normas y condiciones para operar en estos mercados. Además, los impuestos reducen los incentivos a la innovación y la regulación del mercado de trabajo incrementa los costos.

Las *restricciones financieras* a las que se enfrentan las empresas de servicios son básicamente la poca disposición de los bancos a financiar innovaciones y la falta de recursos propios para financiar los elevados costos de la innovación.

Los *problemas técnicos* más comunes que impiden la introducción o la difusión de innovaciones en servicios suelen ser el escaso conocimiento tecnológico de los políticos que deciden y conceden proyectos y ayudas de I+D y la no disponibilidad de las máquinas (tecnología) adecuadas para los propósitos de pequeñas empresas.

Las *capacidades de absorción de los mercados* de servicios son en muchos casos limitadas, los clientes potenciales no valoran el servicio son reacios a aceptar nuevos servicios.

Por último, como señala Preissl (1998), y Preissl (2000), la planificación y la realización de innovaciones requieren ciertos conocimientos y *calificación* del personal de la empresa. Además, es muy común la falta de experiencia en *gestión* de innovaciones en general, así como déficits de conocimientos sobre las posibilidades de mejorar la provisión del servicio y sobre fuentes de capital. En otras palabras, hay una falta de cultura organizativa de la innovación (Jacob, Tintore, & Torres, 2001).

El sector turístico está cambiando como respuesta a nuevos comportamientos y necesidades del turista y al desarrollo de las tecnologías de la información. Está surgiendo un nuevo turismo como resultado de una mayor complejidad y segmentación de la demanda turística; de una mayor flexibilidad de la oferta, distribución y consumo, y de la búsqueda de nuevas fuentes de rentabilidad del sector. La innovación se está convirtiendo en el elemento clave para sobrevivir y competir en un entorno turístico tan dinámico.

Por su parte, Druker (2003) declara que “el saber es hoy el único recurso significativo”. El conocimiento es la capacidad de las personas para interpretar: entender y utilizar la información. Requiere de las personas el aplicar intuición, inteligencia, habilidad y experiencias propias a la información. Para Nonaka & Takeuchi (1995) *en una economía donde la única certeza es la incertidumbre. La única fuente segura de ventaja competitiva es el conocimiento.* En el entorno actual que se caracteriza por la velocidad a la que se producen los cambios; la facilidad de acceso a la información; la innovación y la continua evolución de productos, mercados, competencia; la globalización: y el

espectacular desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, los viejos esquemas de producción no sirven ya. Aprender más rápido que los competidores puede ser única fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

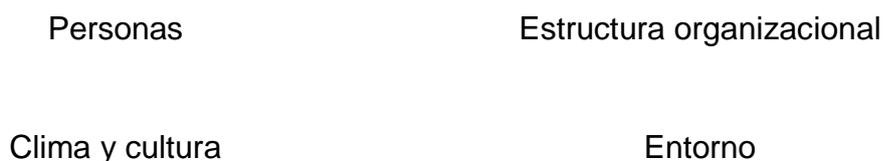
Por todo ello la empresa debe convertirse en una organización que aprende, una plataforma que facilite la innovación y la expansión del Conocimiento organizativo. Las respuestas son el diseño de organizaciones inteligentes, la creación de alianzas *de joint-ventures*, el diseño de sistemas de gestión del conocimiento, entre otros.

El reto al que tiene que hacer frente la empresa, es encontrar una nueva forma de gestión que permita hacer frente a su necesidad de desarrollo y adaptación continua para alcanzar un éxito sostenido en un entorno en el que el conocimiento se configura como variable clave. Se trata de lograr en la empresa nuevas formas de ser y trabajar que permitan ampliar su capacidad de crear, generar y adquirir conocimiento; manejar, transformar, transmitir y utilizar apropiadamente ese conocimiento. Para ello, la empresa tiene que contar con personas dispuestas a un aprendizaje continuo.

2.2. Factores de innovación.

En innovación se han identificado diversos factores como posibles promotores u obstáculos a la misma, descritos en la ilustración 17. Los cuatro grupos de factores más relevantes según King & Anderson (2002) son:

Ilustración 17. Factores promotores y obstaculizadores de la innovación.



Fuente: Elaboración propia con datos de (King & Anderson, 2002)

Con respecto a las personas, los autores apuntan a que la innovación es más fácil de lograr en la organización con la ayuda de:

Los líderes, un tipo de liderazgo democrático y participativo que fomente la toma de decisiones por parte de los individuos y les haga sentir seguros a la hora de sugerir nuevas ideas sin temer a una posible censura y que pueda aportar una visión de los objetivos con los que los miembros organizacionales puedan comprometerse.

Los agentes de cambio que son personas con una responsabilidad explícita de introducir un cambio específico dentro de la organización. Esta persona puede ser miembro de la organización o un consultor externo.

Los campeones de ideas son personas que sienten un fuerte compromiso personal hacia una idea nueva particular y son capaces de vendérsela a otras personas en la organización.

En cuanto a la estructura y el clima organizacional señala que es importante reconocerlas pues diversos estudios se han hecho en torno a los diversos tipos de estructura y clima y su relación con la innovación, pero no existen evidencias definitivas que relacionen algún tipo específico de estructura o de clima con mayores niveles de innovación.

En la turbulenta industria hotelera las cadenas y empresas independientes se ven forzadas de manera continua a buscar formas para mejorar su calidad y reputación, reducir costos, incrementar ventas y utilidades. Adicionalmente a estos retos y a menudo precipitándolos, existe una fuerte competencia entre las compañías hoteleras por la innovación tecnológica y los cambios en las necesidades de los clientes. Una forma para mejorar la calidad y reputación es a través de la innovación o la habilidad de desarrollar y lanzar servicios nuevos y exitosos.

En la industria hotelera las innovaciones son en su mayoría de naturaleza intangible, como consecuencia es difícil de monitorear y evaluar en términos de frecuencia y tiempos de ejecución (eficiencia) y su contribución a la satisfacción del cliente y utilidades (efectividad), por lo que la industria necesita una mejor comprensión de los factores que dirigen la innovación.

Según Ottenbacher & Gnoth (2005), se han identificado más de 115 “mejores prácticas” funcionales para la innovación en las compañías hoteleras en diversos casos de estudio de la revista *Cornell Quarterly*.

En el estudio de Enz & Siguaw (2001), muestra que las innovaciones se ven significativamente afectadas por individuos excepcionales a los que llaman “campeones de mejor práctica”. Estas personas demuestran tener habilidades de liderazgo y solución de problemas y se encargan de dirigir y apoyar la innovación. Esto es relevante dado que lo que determina el éxito en la innovación es la forma en la que se administran los aspectos relacionados de manera competente y balanceada y es precisamente el “campeón de mejor práctica” quien ayuda a lograrlo. Las dimensiones críticas que influyen el desempeño de una organización de innovación se separan en cuatro grupos de acuerdo al modelo de De Bretani (2000), estos grupos son:

1. Innovación de servicio o producto.
2. Innovación de mercado.
3. Innovación de proceso.
4. Innovación organizacional.

El éxito de un nuevo servicio se basa en la capacidad de desarrollarlo con una orientación de mercado y decidir que recursos requerirá. El éxito financiero depende de lo atractivo del segmento de mercado y de la habilidad de innovar servicios que satisfagan las necesidades de dicho segmento. Atuahene-Gima (1996), considera la innovación de producto como el principal factor de éxito.

En el caso de los servicios dada su naturaleza intangible, el éxito parece radicar en la percepción de la efectividad y empatía con la que se maneja la interacción con el cliente, por lo que el factor más crítico son los empleados.

Para reforzar esta idea Ottenbacher & Shaw (2002), señalan que los hoteles pueden diferir en categoría, diseño y estilo pero no puede haber mucha diferenciación en los tangibles que requieren para prestar el servicio, o bien son fácilmente imitables con lo que sí se puede lograr una diferencia es con los

empleados que cooperan armoniosamente y que de manera consistente y efectiva expresan la filosofía y marca distintiva de la empresa hotelera, por lo que se requiere inversión de tiempo y esfuerzo por parte de la compañía para lograrlo. Un nuevo servicio requiere por lo tanto, acompañarse de entrenamiento y una buena supervisión en su fase de introducción.

La evaluación del éxito de los nuevos servicios utiliza de manera tradicional medidas financieras de desempeño tales como el volumen de ventas o la participación de mercado como lo señalan Griffin y Page (1993). Easingwood & Percival (1990), señalan otros beneficios como la mejora en la imagen, la extensión de la lealtad del cliente y la habilidad de atraer nuevos clientes, por lo que el beneficio de la innovación no puede ser medido por un solo grupo de factores.

En un estudio realizado por Ottenbacher & Gnoth (2005), en la industria hotelera alemana se identificaron los factores que según los gerentes de operaciones de los hoteles incluidos en el estudio, influyen en el éxito en la innovación, agrupando dichos factores de acuerdo al modelo de de Brentani. Los hallazgos señalaron que la innovación de servicios depende de 9 factores clave.

1. Selección del mercado: El mercado potencial y el atractivo del mercado meta son cruciales, necesitan ser lo suficientemente grandes como para prometer un rendimiento que valga la pena. Si existe potencial de mercado, o el volumen del mercado meta es lo suficientemente grande, el ingreso que generen permitirá recuperar la inversión en el desarrollo de la innovación y generar utilidades superiores a la inversión.
2. Administración estratégica de los recursos humanos: De acuerdo a la teoría de recursos para la ventaja competitiva, los recursos humanos representan una fuente de valor para la organización, Bae y Lawler (2000). La administración estratégica de recursos humanos se define como: El conjunto de actividades y arreglos destinados a ayudar a la organización a la consecución de sus metas integrando procesos de decisión estratégica que permitan dirigir los esfuerzos organizacionales

para responder a su medio ambiente. Por lo que implica que los hoteles a través de sus recursos humanos desarrollen prácticas que sean superiores a las de su competencia, que jueguen un rol importante en el desarrollo de nuevos servicios, participen en la planeación estratégica del negocio y sean flexibles a las necesidades cambiantes del mercado, por lo que la visión de la organización con respecto al empleado cambia de considerarlo un factor de costo a una fuente de ventaja competitiva.

3. **Entrenamiento de los empleados:** Es un factor clave que implica contar con un plan de programas de capacitación y entrenamiento orientados a cambiar los conocimientos, habilidades, actitudes, comportamiento social y a la mejora de desempeño de los individuos y grupos de la organización. El entrenamiento se considera crucial para el lanzamiento y preparación del proceso de innovación.
4. **Respuesta al mercado:** Implica investigar el mercado de manera activa para responder a las demandas actuales y anticipadas del cliente. Por lo que el contacto cercano con el cliente, la investigación detallada del mismo son fundamentales para el éxito en la innovación.
5. *Empowerment.* Proceso por el cual los administradores otorgan a los empleados la autonomía para ejercer control sobre situaciones de trabajo y decisiones. La innovación es más exitosa en las organizaciones en las que se le permite al empleado usar su propio juicio para resolver problemas.
6. **Evaluación basada en el comportamiento:** Consiste en evaluar al empleado desde la perspectiva del cliente por su amabilidad y compromiso más que por cuotas u otras medidas específicas del trabajo realizado. De esta forma, las expectativas del cliente definen los requerimientos en el rol del empleado y su comportamiento. El desempeño se relaciona directamente con la expectativa de calidad en el servicio del cliente. Algunos criterios de evaluación incluyen la provisión de un servicio cortés, la habilidad de resolución de problemas

y quejas del cliente, satisfacer las necesidades del cliente, estar comprometido con el hotel y con sus clientes.

7. Sinergia de mercado: Una innovación exitosa encaja con las habilidades y capacidades existentes y la mezcla de producto-servicio ofertada por el hotel. De igual forma el producto-servicio innovador está publicitado, entregado y su precio son adecuados. Es evidente una preocupación por la innovación y la forma en la que se utiliza la mercadotecnia para que pueda tener éxito en el mercado. En un estudio realizado por Flipo (2001), coincide en que la capacidad de la sinergia interna junto con el marketing pueden auxiliar para que la innovación sea rentable mientras viva.
8. Compromiso de los empleados: Los empleados necesitan comprender y soportar la innovación por lo cual deben estar completamente comprometidos. En este punto la mercadotecnia interna es fundamental ya que apoyará y motivará el compromiso de los empleados hacia el proyecto.
9. Calidad tangible: Los tangibles representan atributos tales como la confiabilidad, oportunidad y consistencia del producto – servicio por lo que también se refiere al equipo y facilidades que son usados para prestarlo. Los tangibles necesitan coincidir la calidad con el compromiso que se requiere del personal y la administración.

2.3. La creatividad y la innovación.

Las organizaciones cuentan con una amplia serie de estrategias y técnicas dirigidas a mejorar la creatividad de sus miembros. La introducción de técnicas de generación de ideas es la opción más barata y que va a lograr beneficios más rápidamente. Un programa de mejora de la creatividad multidimensional que incluya elementos de todos los enfoques es el más apropiado, aunque suele considerarse mucho más costosos y los cambios producidos afectan todos los aspectos de la vida institucional.

Los obstáculos en la adopción de técnicas en mejora de la creatividad es el hecho de que los resultados no pueden preverse fácilmente. Se debe a que la creatividad es impredecible puede estar influida por varios factores fuera del control directo de la organizaciones. Parkhurst (1999), realiza una distinción que determina tres tipos de definición para la creatividad: la persona creativa se considera en función del grado en que demuestra determinadas capacidades, logros y rasgos de la personalidad, Barrón (1995), considera a la persona creativa como alguien que muestra una fuerte tendencia a la originalidad. El producto creativo su característica fundamental es la novedad y debe diferenciarse en gran medida de lo que le ha precedido. Rebel (1985), define la creatividad como un proceso mental que produce soluciones, ideas, conceptualizaciones, formas artísticas, teorías o productos que son únicos o nuevos. Torrance (1998), sostiene que la creatividad es el proceso de detectar dificultades, problemas, vacíos de información, elementos ausentes, algo que va mal, formular hipótesis sobre estas deficiencias, evaluar y probar esas hipótesis, revisarlos y volverlos a probar si fuera posible.

La iniciativa personal es un aspecto cada vez más importante y presente en las organizaciones modernas Frese (2001). La iniciativa personal puede ser útil para la innovación individual.

La creatividad puede medirse con diversos enfoques basados en las características de la persona, el proceso o el producto.

2.3.1. Mediciones basadas en las personas.

Se dividen en tres tipos la medición de la personalidad, que consiste en la selección de una muestra representativa de personas cuyo nivel de creatividad haya sido evaluado de manera fiel por unos jueces “expertos”. A partir de una lista extensa de términos descriptivos las personas seleccionan los adjetivos con los que se sienten más identificados. La escala de la personalidad creativa de Gough (1979), incluye 30 adjetivos: 18 relacionados con la creatividad de modo positivo y 12 de forma negativa. Algunos teóricos han establecido distinciones entre el grado y estilo de creatividad, en donde el grado consiste

en la propensión a la producción creativa, y el estilo hace referencia al estilo de actividad creativa. Kirton (1989), distingue entre adaptadores e innovadores.

Los cuestionarios biográficos se ocupan de las situaciones y experiencias vitales que van determinando el desarrollo individual de la persona. Este tipo de mediciones se basa en la idea de que los individuos altamente creativos comparten rasgos biográficos que difieren de los menos creativos como factores familiares, educativos, intereses, hobbies, relaciones personales. Las características biográficas parecen basarse más en la intuición y prejuicios que en el estudio sistemático del desarrollo de la creatividad.

Los test de habilidad creativa son la forma más conocida de medición de creatividad. La teoría de la estructura del intelecto elaborada por J.P.Guilford, fue fundamental para identificar las habilidades mentales que participan en el pensamiento creativo y por lo tanto que deben medirse en los test de creatividad. Torrance elaboró una serie de test para medir la creatividad.

2.3.2. Mediciones basadas en el producto.

Amabile (1983), defiende una estrategia de medición de la creatividad basada en el producto, propone un procedimiento de evaluación consensual basada en los juicios subjetivos de expertos en el campo de investigación. Las personas que van a emitir el juicio deben tener suficiente información sobre el creador y el modo en que se crea el producto.

2.3.3. Mediciones basadas en el proceso.

Es la estrategia menos utilizada para evaluar la creatividad dado en poco conocimiento que se tiene de dichos procesos. Las opiniones de los creativos pueden ser muy diferentes entre sí. Ghiselin et al. (1964), elaboró una lista de control del proceso creativo para ser aplicada entre científicos que pedía que los sujetos describieran mediante adjetivos sus sentimientos y atenciones antes durante y después de la comprensión o comprensión del problema. Las descripciones de procesos se asociaban a diferentes niveles de creatividad. La lista de control no deben considerarse como una forma de medición del proceso creativo dado que cada individuo, puede comprender de diferente

forma los significados relacionados en la creatividad. Según King Anderson (2003), las organizaciones que desean aumentar la producción creativa de sus miembros pueden seguir cuatro estrategias generales. La introducción de procedimientos que fomenten la generación de ideas nuevas como el *brainstorming* o tormenta de ideas Osborn (1953). En segundo lugar, la organización puede formar a sus miembros centrándose en las habilidades necesarias para lograr un buen rendimiento creativo. En tercer lugar, puede recurrir a procesos de selección y asesoría para reclutar personal y asignar puestos de trabajo apropiados al nivel de creatividad de cada individuo. La última estrategia sería cambiar las propias características de la organización como la estructura, el clima y la cultura de modo que se facilite la creatividad.

- *Brainstorming*: Es la técnica elaborada por Alex Osborn (1953), la cual es grupal y consiste en la liberación de la imaginación de los individuos para aportar cuantas ideas se les ocurran. Excluyendo la crítica y el mando a los miembros del grupo para combinar y mejorar las ideas generadas. El *brainstorming* puede ser electrónico utilizando computadoras en red permitiendo la interacción anónima de los miembros del grupo, superando el temor a la evaluación.
- Sinéctica: Es una técnica desarrollada por William Gordon (1961), la cual consiste en enfrentar a los individuos a problemas y buscar conexiones entre la situación poco familiar y sus experiencias, habilidades y conocimientos para poder entender la tarea a la que se debe hacer frente considerando todas las perspectivas posibles para encontrar un punto de vista auténticamente nuevo y relevante sobre el que basar las soluciones.
- Las listas de control: son aquellos listados con preguntas específicas que permiten identificar alternativas de solución para un problema planteado.
- Formación para la creatividad: son cursos de formación que buscan desarrollar habilidades de pensamiento y enseñar técnicas de generación y evaluación de ideas.

- Búsqueda de personas creativas, test de personalidad: Cuando la organización utiliza varios tipos de test en el proceso de selección de empleados como cuestionario de Kirton, sobre la adaptación a la innovación, los dieciséis factores de la personalidad de Catell, cuestionario ocupacional sobre la personalidad, cuestionario Belbin, sobre los roles de equipo indicador de Paterson, sobre el potencial de innovación, cuestionario sobre selección de equipo.

2.4. Criterios nacionales e internacionales de clasificación de los hoteles y servicios de hospedaje.

Un aspecto fundamental en el desarrollo de la presente investigación lo constituye la identificación de una clasificación adecuada del sujeto de estudio: Los hoteles, en términos de clasificación a la fecha no existe un criterio uniforme que permita su clasificación. A continuación se presentan los distintos criterios utilizados y los efectos para los cuales fueron utilizados con la finalidad de lograr una correcta clasificación que permita generalizar los resultados.

El Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), para efectos del XII Censo de Servicios en el cuestionario para establecimientos de servicios de hospedaje, utilizó una clasificación para las empresas hoteleras con base en la categoría jurídica referente a la forma legal de registro del establecimiento, utilizó también como criterio de clasificación la participación de inversión extranjera y la forma de operación distinguiendo la franquicia, marca comercial, patente, concesión, cadena hotelera, operadora hotelera y otros.

El cuestionario utiliza como criterios adicionales de clasificación, la categoría de establecimiento, dependiente de una auto clasificación que realiza la empresa hotelera dependiendo de las instalaciones y servicios adicionales que presta a sus huéspedes, señalando la existencia de establecimientos no sujetos a clasificación, proporcionando las alternativas de una estrella, dos estrellas, tres estrellas, cuatro estrellas, cinco estrellas, clase especial, gran turismo, no sujeto a clasificación y otros. La Secretaría de Turismo (SECTUR), señala con respecto a este criterio de clasificación la existencia de normas mexicanas (NMX) vinculadas con el sector turismo y que fueron desarrolladas por el

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC), que cuenta con facultades para elaborar, revisar, modificar, emitir, publicar y cancelar normas mexicanas en el ámbito turístico, para lo cual tiene establecidas normas sobre los requisitos mínimos de calidad de servicio e instalaciones que deben cumplir los hoteles, moteles, servicio de tiempo compartido y similares para obtener el certificado de calidad turística, comercial. En México, la adhesión a la norma y certificación de calidad es optativa y no obligatoria, por lo que en la industria hotelera mexicana aún pueden encontrarse hoteles sin clasificación. La clasificación de los hoteles de acuerdo a las normas mexicanas se presenta en la ilustración 18.

Ilustración 18. Normas mexicanas de clasificación hotelera.

Norma	Categoría
NMX-TT-005-1996-IMNC	Dos estrellas o –Una estrella
NMX-TT-006-1996	Primera clase-Cuatro estrellas o Primera clase-Tres estrellas
NMX-TT-007-1996-IMNC	De lujo-Gran turismo o de lujo-Cinco estrellas

Fuente: Elaboración propia con información de la Secretaría de Turismo, 2009.

Estas normas fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 13 de noviembre de 1996 y permanecen vigentes a la fecha con la finalidad de estandarizar los servicios de acuerdo a la categoría ostentada por cada establecimiento de hospedaje. Los criterios que se consideran para la obtención de la norma incluyen aspectos de: organización, personal de contacto con el cliente, reservación por teléfono, reservación personal, recepcionista, botones (personal de entrada), telefonista, botones (personal de salida), cajero, servicio en restaurante, bebidas, vinos, presentación de mesa, presentación de la cuenta, personal de restaurante, sala de espera, personal de servicios generales, portero, valet de estacionamiento, llamadas de despertador, servicio a cuartos, servicio a huéspedes, instalaciones y equipo, seguridad, áreas públicas, área de recepción, habitación, baño, servicios e instalaciones complementarias, locales independientes, servicios e

instalaciones para empleados, establecimientos de alimentos y bebidas, servicios para discapacitados, otros establecimientos, elementos normativos particulares, elevador, establecimientos de hospedaje de negocios, en construcciones modernas o en inmuebles coloniales y establecimientos vacacionales. (AHM, 2009)

Otro criterio de clasificación utilizado por el INEGI, es en función de la capacidad de alojamiento que identifica el número de plazas que dispone el establecimiento para albergar a los turistas, pudiendo ser la unidad de medida las habitaciones, unidades, camas, espacios, cajones o superficie. En este criterio incluye las categorías de hotelería tradicional y tiempo compartido, hotel, motel, villas y cabañas, suites, bungalows, casas típicas y condo-hotel.

La modalidad de operación es otro criterio de clasificación utilizado y que considera la forma en la cual se proporcionan los servicios de hospedaje y los canales de comercialización para vincularse con el cliente. En estas categorías se incluye: Todo incluido y SPA.

Adicionalmente, existe el criterio de clasificación de *Star's&Diamond's* que es un programa de carácter voluntario y cuenta con bases y criterios técnicos consensados a nivel nacional e internacional para la clasificación certificada de la calidad de las instalaciones (Estrellas) y de los servicios y operación (Diamantes) de los establecimientos de hospedaje, bajo criterios homologables, comparables y equivalentes a las utilizados en otros destinos turísticos del mundo, desarrollando para su beneficio elementos de reconocimiento, credibilidad y confianza que le permiten distinguirse ante la oferta y entre sus clientes reales y potenciales nacionales o extranjeros, como garantía de calidad y cumplimiento en el servicio, en esta categorización, las posibilidades de clasificación se presentan en la tabla 2. (Star's & Diamond's, 2009)

Tabla 2. Clasificación de hoteles *Star's & Diamond's*.

		Establecimiento y habitaciones de categoría y confort:				
Clasificación Star's&Diamond's	5 Diamantes (Alto)	4 Diamantes (Medio alto)	3 Diamantes (Medio)	2 Diamantes (Medio Bajo)	1 Diamante (Alto)	
						5 Estrellas (Alto)
4 Estrellas (Medio Alto)	4y5	4y4	4y3	4y2	4y1	
3 Estrellas (Medio)	3y5	3y4	3y3	3y2	3y1	
2 Estrellas (Medio Bajo)	2y5	2y4	2y3	2y2	2y1	
1 Estrella (Austero)	1y5	1y4	1y3	1y2	1y1	

Servicios complementarios

Fuente: Elaboración propia con datos de *Star's&Diamond's*

En México, Calmecac, es el organismo nacional de certificación y verificación acreditado para categorizar a los hoteles en la clasificación *Star's&Diamond's*. (CALMECAC, 2009)

La organización internacional de Turismo (OMT), ha propuesto desde 2004, la unificación de criterios para determinar una clasificación de hoteles de escala mundial, dado que las clasificaciones de país a país difieren significativamente. Esta iniciativa es respaldada por la *International Hotel and Restaurant Association* (IHRA). (Fundacion Eroski, 2004)

Dada la diversidad en los criterios de clasificación para efectos de la presente investigación, las unidades hoteleras serán catalogadas de acuerdo a la clasificación por estrellas.

2.5 Modelos para la clasificación de los servicios de un hotel.

Los servicios turísticos, entre ellos la hotelería, tienen cuatro características que los distinguen de los productos según Kotler, Bowen, Markens, Ruffin, & Reina (2004):

Intangibilidad: A diferencia de los bienes físicos, los servicios no se pueden experimentar por los sentidos antes de su compra. El personal de un hotel no puede llevar una habitación de hotel a una visita para venderla, de hecho no venden una habitación, venden el derecho a utilizar una habitación en un tiempo concreto.

Carácter indisociable: En los servicios tanto el proveedor como el cliente, deben estar presentes para que la operación tenga lugar. Los empleados que atienden al cliente forman parte del producto. Una actitud fría o un servicio poco atento por parte del personal ocasionarán que el cliente no quede satisfecho con su experiencia. Es decir, en el servicio se da una coproducción, por lo que la empresa debe formar y gestionar al cliente al igual que al empleado.

Variabilidad: Los servicios son muy variables, su calidad depende de qué, quién, cómo, cuándo y dónde los suministren. La falta de comunicación y la heterogeneidad de las expectativas del cliente y las habilidades del suministrador y de su ejecución en el momento del intercambio, determinan esta variabilidad.

Carácter perecedero: Los servicios no se pueden almacenar. Un hotel de 100 habitaciones que vende 60, no puede almacenar 40 para ofrecer 140 al día siguiente, la gestión de capacidad y demanda es importante para una empresa hotelera.

Los servicios prestados por una empresa hotelera difieren entre sí, por lo que se hace necesaria una clasificación a fin de poder identificarlos. El servicio esencial que consistiría en el caso de los hoteles en camas para pasar una noche en una habitación y los servicios suplementarios que acompañan al servicio esencial como: reservaciones, recepción, servicio de estacionamiento,

servicio de equipaje, restaurante, bar, entretenimiento, deportes, gimnasio, teléfono, despertador, servicios a la habitación, centro de negocios, cajero y un sin fin de servicios suplementarios que variarán dependiendo de la categoría y concepto del hotel (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004).

Los sistemas intervinientes en la prestación de un servicio se identifican tres subsistemas que se interrelacionan:

1. Sistema de operaciones del servicio: Que se subdivide en la zona de apoyo invisible o back office, en la que se agrupan todas las actividades técnicas importantes para el hotel, las cuales el cliente no ve. La zona de contacto frontal con el cliente que siempre es visible y en la que se incluye al personal de contacto, equipo, instalaciones interiores y exteriores.
2. Sistema de entrega del servicio: La zona de contacto frontal con el cliente que siempre es visible y en la que se incluye al personal de contacto, equipo, instalaciones interiores y exteriores.
3. Sistema de marketing de servicios: En la que incluye la publicidad, encuestas de investigación de mercados, facturación, encuentros con el cliente, etc.

Shostack (1977), desarrolló un modelo molecular que recurre a la analogía química para facilitar la visualización y el manejo de lo que denomina "entidad total del mercado". En el centro del modelo se encuentra el servicio básico que apunta a la necesidad básica del cliente, unido a una serie de características de servicio. Un cambio en un elemento puede alterar por completo la naturaleza de la entidad.

Eglie & Langeard (1977), proponen un modelo en el que el servicio esencial está rodeado por un círculo que continúa una serie de servicios suplementarios que son específicos a ese servicio en particular. Este enfoque al igual que el anterior subraya la interdependencia de los distintos componentes, establece la distinción entre aquellos elementos que facilitan el uso del servicio esencial y los que aumentan el atractivo del mismo.

Grönross (1994), realiza una aportación adicional al clarificar los roles que tienen los servicios suplementarios describiéndolos como facilitadores que ayudan al uso del servicio esencial y de soporte que sirven para aumentar valor o diferenciar el servicio de los competidores.

Servicio Esencial: provee los beneficios centrales de resolución de problemas que buscan los clientes. Es la razón de estar en el mercado de la compañía.

Servicio Suplementario: Es aquél que agranda el servicio esencial tanto para facilitar su uso como para aumentar su valor y atractivo. Cada elemento suplementario requiere su propio sistema de prestación que puede o no estar relacionado con el proceso de prestación básico y nivel de servicio establecido.

Servicios Suplementarios de Facilitación: Son aquellos distintos al servicio esencial que facilitan proveer al cliente la información necesaria durante el proceso de servicio.

Servicios Suplementarios de Aumento: Son aquellos distintos al servicio esencial que buscan aumentar la satisfacción del cliente con el servicio prestado.

Los servicios suplementarios se pueden agrupar en ocho categorías divididas en dos, descritos en la ilustración 19, servicios de facilitación y servicios de aumento.

Ilustración 19 Servicios suplementarios de facilitación y de aumento.

Servicios Suplementarios de Facilitación	Servicios Suplementarios de Aumento
Información	Consulta
Toma de Pedidos	Hospitalidad
Facturación	Cuidado
Pago	Excepciones

Fuente: Elaboración propia a partir de Grönross (1994)

El modelo de la flor del servicio expuesto en la ilustración 20, resulta de utilidad para definir con mayor claridad las actividades de servicio de un hotel y poder identificar el grado de innovación en cada tipo de servicio.

Ilustración 20. Modelo de la flor del servicio.



Fuente: Elaboración propia a partir de Shostack (1977)

Los elementos de información incluyen instrucciones para llegar al hotel, horarios de atención al público, información de precios, instrucciones de uso de servicios, recordatorios, advertencias, condiciones de ventas, notificación de cambios, confirmación de reservaciones, por mencionar algunos. Los elementos de toma de pedidos incluyen las reservaciones de habitaciones, reservaciones de tours, entre otros.

Elementos de facturación como la solicitud de estados de cuenta, elaboración de facturas, entre otros.

Los elementos de pago incluyen sistemas de pago, que faciliten la transacción.

Las consultas incluyen asesorías de tipo personal.

Los servicios de hospitalidad incluyen los gestos de cortesía y consideración hacia los clientes, los servicios de cuidado van desde estacionamientos

seguros y cómodos hasta el traslado de equipaje, servicios de guardería, cuidados de mascotas.

Las excepciones incluyen pedidos especiales, resolución de problemas, manejo de reclamo, restituciones, entre otros.

2.6. Tipos de innovación dentro del sector hotelero.

Con base en estudios previos al sector hotelero por la Fundación para la Innovación Tecnológica COTEC en España, en este estudio se referencia al Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2005), para el estudio de la innovación, que contempla cuatro categorías fundamentales de innovación (producto, proceso, organización y marketing) con la aclaración que la innovación tecnológica no se recoge como un tipo de innovación, dado que la tecnología puede ser parte integrante de cualquiera de los tipos de innovación expuestos, la tipología se describe en la ilustración 21.

Ilustración 21. Tipología de innovación en el sector hotelero.

Innovación de producto	Concepto de negocio
	Servicios al cliente
	Infraestructura y diseño de espacios
Innovación de proceso	Procesos de gestión interna (Back office)
	Procesos de gestión externa (Front office)
Innovación de Organización	
Innovación de Marketing	

Fuente: Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas 2006. INE.

COTEC, representa un antecedente en el estudio del comportamiento innovador específico en las empresas hoteleras. (COTEC, 2007) En ese

estudio se utiliza el criterio de clasificación de la innovación vigente del Manual de Oslo, en donde se identifican los tipos de innovaciones que se pueden encontrar en el sector.

2.6.1. Innovación de producto.

La innovación de producto dentro del sector hotelero puede clasificarse en tres grandes categorías dependiendo del alcance de la misma.

2.6.1.1. Concepto de negocio.

En primer lugar, la innovación puede en algunos casos ser de tal relevancia que puede llegar a implicar un cambio en la propia esencia de la actividad o la forma tradicionalmente asumida de entender el negocio hotelero. En estos casos se puede hablar de una innovación en el concepto de negocio, un tipo de innovación que es cada día más relevante en el sector hotelero.

En algunos casos la innovación se encuentra en la propia naturaleza y las características específicas de la organización desde su mismo origen, que muestra unos rasgos diferenciales sobre las propuestas de negocio habituales en el sector.

2.6.1.2. Nuevos servicios al cliente.

El concepto producto en el sector hotelero está asociado normalmente al servicio ofrecido al cliente. Actualmente la diferenciación y el reconocimiento por parte del cliente son sin duda alguna una de las mayores obsesiones de las empresas del sector y, en consecuencia, se está haciendo un gran esfuerzo dentro del mismo por incluir nuevos servicios.

Además de la búsqueda y desarrollo continuo de propuestas innovadoras hacia el cliente en los campos básicos del negocio, como son el propio alojamiento y la restauración, el sector está incorporando y ofreciendo nuevos servicios en áreas complementarias, tales como: Salud y belleza, ocio y animación, deporte, infraestructuras y diseño de espacios.

Las infraestructuras son un elemento fundamental del producto hotelero. En algunos casos las infraestructuras pueden llegar a ser la imagen y principal arma competitiva de un establecimiento hotelero.

El nivel de los servicios ofrecidos se encuentra necesariamente relacionado con la disponibilidad de infraestructuras y equipamientos adecuados. De hecho, muchas de las innovaciones en los servicios hoteleros llevan asociadas innovaciones de mayor o menor nivel en elementos físicos del establecimiento. La innovación en infraestructuras obedece en algunos casos a demandas sociales de tipo genérico. Este es el caso, por ejemplo, de la accesibilidad, un aspecto que afecta a la construcción en general y sobre el que se identifican iniciativas específicas dentro del sector hotelero. Además de los aspectos más relacionados con la estética, el diseño o la accesibilidad, también deben considerarse las innovaciones en equipamiento utilizado en las instalaciones hoteleras. En este capítulo cabe mencionar, entre otros, los equipamientos energéticos y medioambientales, que cada vez son más apreciados por los clientes.

En todo caso, una gran mayoría de cadenas hoteleras que participan en el diseño y construcción de sus propios hoteles cuentan con equipos muy especializados que se preocupan tanto de que el aspecto y las instalaciones del hotel sirvan para dar un buen servicio al cliente, como de que resulten fáciles de limpiar, de mantener y de acomodar para diferentes usos.

2.6.2. Innovación de proceso.

La innovación de procesos consiste en la introducción de cambios en la forma y secuencia de hacer las cosas, con objeto de mejorar los resultados obtenidos en términos de tiempo, costo y/o calidad. En muchas ocasiones, aunque no necesariamente, la innovación de procesos viene acompañada de la introducción de tecnología en el mismo.

El esfuerzo por mejorar los procesos alcanza a todos los ámbitos de la organización, incluyendo los procesos denominados *front-office*, relacionados con el comportamiento hacia el exterior del hotel (recepción, reservas,

facturación) así como procesos de *back office* o de gestión interna (administración, contabilidad, personal, etc.).

La adopción de los sistemas de gestión de la calidad dentro del sector hotelero, y el empleo de metodologías de mejora continua y similares que busquen mayores rangos de excelencia en esa calidad, han sido en muchos casos el marco para la realización de innovaciones de proceso. Este tipo de innovaciones se encuentran fundamentalmente centradas en la mejora incremental de procesos, pudiendo la innovación radical considerarse como excepcional. La investigación en sectores como el hotelero está centrada principalmente en medir el grado de calidad del servicio e identificar errores, lo que se traduce en innovaciones de tipo incremental. La innovación en los procesos con un carácter más radical es la externalización de procesos enteros a empresas especializadas.

2.6.3. Innovación en la organización.

El sector hotelero sigue manteniendo mayoritariamente estructuras tradicionales de tipo funcional. Según diversas opiniones especializadas del propio sector, uno de los desafíos del mismo es la transformación de sus estructuras para gestionar la organización en base a procesos orientados hacia el cliente. Este cambio organizacional implica el abandono de las estructuras departamentales estancadas, que son sustituidas por sistemas matriciales en los que diversos grupos multidisciplinares trabajan para cada uno de los procesos. El sector hotelero está siguiendo a este respecto la estela de otros sectores que ya llevan tiempo acomodándose a la gestión por procesos. Al igual que para el sector servicios, este concepto de la gestión por procesos también resulta novedoso para las empresas hoteleras aunque, poco a poco, comienzan a mostrar un mayor interés. Dentro de las organizaciones que siguen activas con estructuras funcionales, se observa en cualquier caso una cierta evolución en los organigramas con el objeto de adaptarse a las actividades y necesidades actuales del sector. Esta adecuación organizativa puede suponer, según los casos, una innovación a nivel de la propia empresa o a nivel del sector. En cualquier caso, tampoco hay que confundir los cambios organizativos, muy comunes en cualquier empresa y de igual forma en las

hoteleras, con innovaciones organizativas. De esta última manera, se podrían calificar las incorporaciones en el organigrama de unidades o figuras nuevas, inexistentes anteriormente, para profesionalizar o sistematizar una actividad o simplemente para realizar algo que antes no se llevaba a cabo.

2.6.4. Innovación de marketing.

Se consideran innovaciones de marketing la incorporación de nuevas fórmulas para presentar los productos y servicios de la empresa en el mercado y facilitar el acceso de potenciales clientes a los mismos. El objetivo de estas innovaciones es influir sobre el volumen de ventas o tamaño de mercado a través de cambios en el posicionamiento o en la reputación y reconocimiento, sin incluir modificaciones de las características funcionales o necesidades que satisface el producto o servicio.

Por el contrario, una simple campaña de marketing no constituye de por sí una innovación.

El auge de las tecnologías de la información y, en especial, el impacto de Internet en los sistemas de distribución hoteleros ha propiciado innovaciones mediante las introducciones de métodos de venta o distribución nuevas o mejoradas. El desarrollo de páginas web hoteleras, con capacidades y funcionalidades en continuo crecimiento, tanto en lo que respecta a la difusión de los productos y servicios hacia los clientes como a la facilitación de los procesos de venta y reserva, son uno de los principales objetivos de la innovación en marketing.

La página web propia tiene un gran potencial para el desarrollo de campañas específicas para promocionar productos y servicios concretos. En algunos casos, se realizan actuaciones de marketing para favorecer el propio uso de la misma como canal de venta, ofreciendo premios y compensaciones para los clientes que hacen su reservación a través de la misma. Dentro de la categoría de innovaciones de marketing, los avances en los centros de información y reservas, que canalizan y gestionan los flujos de reservas, constituyen otro de los ejemplos más frecuentes. Estos sistemas son cada vez más sofisticados y potentes gracias al apoyo de nuevas tecnologías de la información y

comunicaciones. Otro aspecto del marketing dentro del sector hotelero, en el que se pueden identificar actuaciones innovadoras, es el campo de los sistemas de fidelización de clientes. Partiendo de la base comúnmente extendida en el sector de las tarjetas de cliente, las cadenas hoteleras están diseñando continuamente mecanismos para incrementar y optimizar la información de clientes obtenida y así explotar al máximo el potencial para el negocio de los clientes fidelizados. Estos sistemas permiten desde conocer mejor al cliente hasta lanzar diversas acciones comerciales como descuentos o promociones. Gracias a ellos, los hoteles consiguen disponer de diferentes estadísticas sobre la ocupación de los clientes, analizar el éxito de las promociones realizadas e incluso dotar a los hoteles de la cadena de una herramienta común para incentivar a los clientes. Existen muchos tipos de tarjetas de fidelización según la cadena de que se trate, con características y ventajas diferentes pero siguiendo un patrón común.

2.7. Referentes de medición de la innovación.

El Manual de Oslo en su edición 2005, proporciona un referente para la medición de la innovación en las empresas, este manual es de carácter general y aplicable a empresas industriales y de servicios, señalando y clasificando los tipos de innovación que pueden generarse, las fuentes para la innovación, los problemas de la innovación y en general orienta para la realización de investigación de la innovación a nivel internacional.

La encuesta para la innovación de la comunidad, *Community Innovation Survey* (CIS) 2008, representa un referente útil para la realización de la presente investigación. Esta encuesta se aplica a las empresas de la comunidad europea con la finalidad de identificar el dinamismo y avances de la innovación en la región. La encuesta explora la innovación de productos, procesos, organizacional y de mercadotecnia realizada por las empresas en un periodo específico.

En la primera parte la encuesta aborda los datos de identificación de la empresa bajo estudio, identificando el tipo de propiedad de la empresa y el ámbito geográfico de competencia, ambos explorados con preguntas cerradas

de opción múltiple. En la segunda parte, se explora la innovación de productos, proporcionando una breve explicación de lo que debe comprenderse como innovación de producto y explorando en un marco temporal de tres años, la introducción de innovaciones y el tipo de novedad con preguntas dicotómicas cerradas, finalizando con la exploración del retorno sobre la inversión en la innovación de productos de la empresa con la finalidad de explorar las actividades y resultados en términos financieros.

En la tercera parte de la encuesta, se explora la innovación de procesos, con una breve explicación del concepto y explorando mediante pregunta cerrada dicotómica, las innovaciones en procesos de producción, manufactura, logística y métodos de distribución de los insumos para la producción, en un marco temporal de tres años.

En la cuarta parte, explora las actividades actuales y abandonadas en los últimos tres años de innovación de productos y procesos mediante preguntas dicotómicas cerradas, proporcionando con anterioridad una breve descripción del concepto para clarificar al encuestado antes de producir la respuesta.

En la quinta parte se exploran las actividades e inversiones realizadas en los últimos tres años en investigación y desarrollo realizado por la empresa, compra externa de investigación y desarrollo, adquisición de maquinaria, equipo y software, adquisición de conocimiento externo y el gasto total en innovación.

En la sexta parte se exploran las actividades de cooperación que la empresa realizó para la innovación en el lapso de tres años mediante preguntas cerradas, identificando a las empresas e instituciones con las cuales se realizó la cooperación.

En la séptima parte se exploran los factores que impidieron la innovación en los tres últimos años divididos en factores de costo, factores de conocimiento, factores de mercado y razones para no innovar y el grado de importancia de cada factor explorado con una escala tipo Likert de tres opciones de respuesta y una opción para quienes no experimentaron alguno de los factores listados.

En la octava parte se exploran los objetivos buscados al innovar en el periodo analizado, entre ellos el incremento de productos y servicios, el reemplazo de productos y procesos obsoletos, la entrada a nuevos mercados, el incremento de participación de mercados, la mejora de calidad de productos y servicios, la mejora en la flexibilidad de producción de productos y servicios, la mejora en la capacidad de producción de bienes y servicios, la mejora en la salud y seguridad o la reducción de costos por unidad, todos ellos explorados a través de una escala tipo Likert con tres opciones de respuesta y una opción para la no relevancia del objetivo.

La novena parte explora la innovación organizacional en el mismo marco temporal que las anteriores, con preguntas dicotómicas en aspectos tales como: Nuevas prácticas de negocios y procedimientos organizacionales, nuevos métodos de organizar las responsabilidades laborales y el proceso de toma de decisiones, nuevos métodos para organizar las relaciones externas, acompañadas todas ellas de ejemplos para facilitar la identificación de las mismas en la organización bajo estudio. Se solicita también, una evaluación de la importancia en cada uno de los objetivos de las innovaciones introducidas en el marco de tiempo explorado, con escala Likert de tres opciones y una opción para la no relevancia.

En el décimo apartado se exploran las innovaciones de mercadotecnia, proporcionando la descripción del concepto y explorando los cambios significativos en aspectos estéticos del producto o servicio, nuevos medios y técnicas de promoción, nuevos métodos de colocación o canales de distribución, nuevos métodos de determinación de precios. Todos estos aspectos son acompañados con ejemplos que permiten identificar de manera más clara las actividades realizadas en cada empresa. Posteriormente se explora la importancia de los objetivos de innovación en mercadotecnia introducidos por la empresa en escala Likert de tres opciones y una opción para la irrelevancia de objetivo.

Un aspecto que distingue a la CIS 2008 de sus anteriores versiones es la exploración de las innovaciones con beneficios medio ambientales que se exploran con los beneficios ambientales de las innovaciones de producto,

proceso, organizacionales y de mercadotecnia realizadas por la empresa en actividades de reducción, reusó y reciclaje y explora las razones para la introducción de innovaciones medio ambientales.

Al final esta encuesta deja un espacio para la adición de comentarios, datos de identificación y agradece el tiempo dedicado para la respuesta. La encuesta se encuentra en formato electrónico y se administra por medios electrónicos y recomienda la impresión del documento de manera local en caso de ser necesario una vez concluida, como medida de protección ambiental. (Eurostat, 2009)

Para efectos de esta investigación la encuesta CIS 2008, ofrece alternativas para la exploración y medición del variable dinamismo innovador y se pretende utilizar el referente en el diseño del cuestionario dado que el instrumento ha sido validado y utilizado en otro contexto, faltaría contextualizar y validar con expertos las modificaciones acordes, pues la encuesta es de carácter general para todas las actividades y tipos de empresa y la investigación se centra en la actividad hotelera, razón por la cual se han considerado otros referentes para una mejor definición del instrumento.

En México, en el XIII Censo de Servicios en el cuestionario para establecimientos con servicios de hospedaje, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) explora en la XVI parte mediante 11 reactivos las actividades de innovación e investigación realizadas por este tipo de establecimientos, explorando las actividades de innovación de producto, proceso, organizacionales, uso de tecnologías de información y comunicaciones. Para la censo económico 2009, cambia el orden en el que se exploran los aspectos de innovación y aparecen en la I parte utilizando una estructura un tanto similar a la CIS 2008 en el sentido de explorar los datos de identificación de la empresa bajo estudio, identificando el tipo de propiedad de la empresa y el ámbito geográfico de competencia, ambos explorados con preguntas cerradas de opción múltiple y posteriormente explorando en un marco temporal de los últimos tres años anteriores a la fecha del levantamiento de la información de uso de personal calificado de tiempo completo para la innovación, actividades de innovación, realización de gastos en investigación y

desarrollo, tipos de redes de comunicación utilizadas, tareas en las que se utilizó internet y porcentaje de personas que utilizo habitualmente internet y computadoras. Esta exploración se realiza con preguntas dicotómicas y el número de reactivos pasa de 11 en la anterior versión a 19 en la última versión. Si bien, el objetivo del cuestionario no persigue la única finalidad de explorar la innovación como sucede en la CIS 2008, demuestra un mayor interés por el INEGI por identificar que sucede con la actividad innovadora en el sector al cambiar el orden e incrementar el número de reactivos. (INEGI, 2009)

Un caso específico de cuestionario para la exploración del dinamismo innovador en el sector hotelero, se encuentra en el estudio realizado por la Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica (2007). en el cual explora mediante estudios de caso y encuestas una panorámica de la innovación en el sector hotelero español, tomando como referencia para el diseño del cuestionario, lo establecido en el Manual de Oslo versión 2005, realizando una presentación de los retos de innovación para el sector y una contextualización internacional y nacional de la industria.

El estudio identifica importantes tendencias mundiales en el turismo tales como el cambio demográfico en donde el número de personas de la tercera edad crece de forma rápida e implica para la industria el adaptar infraestructuras, instalaciones y servicios adecuados para el sector. La importancia al cuidado de la salud en las personas afectando a los destinos percibidos como poco saludables e incrementando la demanda de servicios de salud en los destinos por otra. El aumento en los niveles de cultura y estudios en la población y su efecto en demandas turísticas que ofrezcan elementos culturales, artísticos e históricos. El reemplazo de viajes de larga duración por viajes cortos, en mayor número pero de menor duración. El turista tiene ahora una perspectiva más crítica en cuanto a la calidad y la relación calidad- precio, lo que implica un incremento en la sofisticación de los servicios.

Identifica un cambio progresivo en el estilo de vida que afecta la percepción de las necesidades personales y comportamiento que conduce a la especialización de la oferta de acuerdo a los intereses particulares y hobbies. Las tecnologías de información continuarán su penetración como canal de

comunicación y marketing. Las líneas aéreas de bajo costo, beneficiará a algunos destinos con un mayor número de estancias cortas. La creciente conciencia medioambiental, impulsará la demanda de destinos sostenibles y la seguridad será en mayor medida un factor de elección de los destinos turísticos. Ante esta panorámica, la hotelería en específico debe enfrentar el auge de internet como herramienta de marketing, como nuevo canal de distribución y la fragmentación y competencia en la cadena de distribución. La demanda se ha transformado y ahora los clientes exigen sistemas y avances tecnológicos de los que disfrutaban habitualmente en sus casas o trabajos, hay una tendencia hacia la desestacionalización de la demanda con una ocupación más homogénea durante el año y con estancias son más cortas, hay cambios en el conocimiento del cliente y en la segmentación de mercado, de ahí la aparición de CRM *Client Relationship Management* o Sistemas de Gestión del Cliente, que busquen superar las expectativas y satisfacción del cliente.

En el cuestionario para el dinamismo innovador, se han considerado las variables utilizadas en los referentes mencionados.

2.8. Sistemas de Innovación.

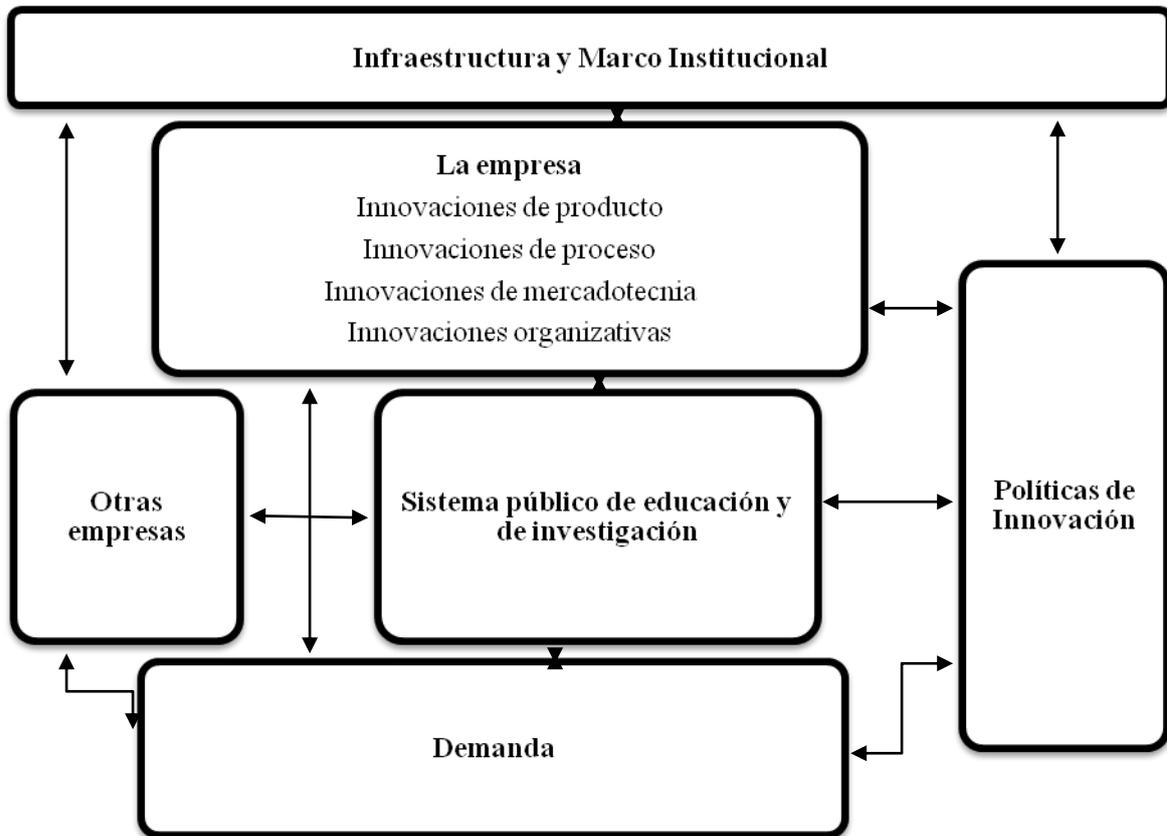
El Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2005), propone un marco integrador para la medición de la innovación, considerando los motores de la innovación, los tipos de innovación y el papel de los vínculos y difusión en la generación de innovaciones con un enfoque sistémico.

En el modelo descrito en la ilustración 22, el sistema plantea interacciones de la empresa con otras empresas, el sistema público de educación e investigación y con la demanda a fin de definir en conjunto las políticas de innovación. Este marco habilita para que los países cuenten con una estructuración de sistema de innovación que permita generar innovaciones en las empresas y definir en conjunto las políticas de innovación.

La innovación crea y difunde nuevo conocimiento que aumenta el potencial de las economías para desarrollar nuevos productos y métodos de funcionamiento más productivos. El marco referencial propuesto por la OCDE, integra diversas

teorías de la innovación, resaltando los aspectos de: innovación en la empresa, los vínculos que se establecen con otras empresas e instituciones públicas de investigación, el marco institucional en el que funcionan las empresas y el papel de la demanda como proveedor de ideas y necesidades para la innovación.

Ilustración 22. Marco para la innovación.



Fuente: Elaboración propia a partir de (OCDE/Eurostat, 2005)

2.8.1 Modelos de Innovación.

Existen distintos modelos que abordan los procesos de innovación, dentro de los modelos lineales, el modelo de impulso de la tecnología o *technology push*, considera a la ciencia y tecnología como motores impulsores de la innovación. Los modelos de tirón de la demanda o del mercado *market pull*, consideran las necesidades de los consumidores como la principal fuente de ideas para desencadenar procesos de innovación. Los modelos interactivos o mixtos,

conocidos como de tercera generación resaltan la importancia de los procesos retroactivos en la innovación. Los modelos de cuarta generación o modelos integrales siguen siendo secuenciales aunque integran además de la función técnica y comercial, la función de investigación. Los modelos de quinta generación o de integración de sistemas y establecimiento de redes, conciben la innovación como un proceso que se distribuye en una red, en la cual el aprendizaje depende de factores externos e internos de la organización, (Velasco & Zamanillo, 2007).

El modelo propuesto por la OCDE, es un modelo sistémico con estas características, razón por la cual su uso en el estudio de la innovación en la industria hotelera de Puerto Vallarta podría resultar en un enfoque integral que permita identificar oportunidades para la innovación dentro de la empresa y fuera de ella al analizar las interacciones clave con el marco institucional, otras empresas o con la demanda.

La innovación en la empresa se refiere a la previsión de cambios en sus actividades con el fin de reorientar sus resultados y obtener ventajas competitivas, por lo tanto, la innovación implica visión y voluntad del líder por cambiar y mejorar la situación de la empresa. La innovación se asocia con la incertidumbre, pues no se puede determinar por anticipado el nivel de éxito de la misma, por lo tanto implica un riesgo y la aversión al riesgo podría impactar de manera negativa en la innovación.

La innovación empresarial implica inversión, que puede ser potencialmente rentable en el futuro y no necesariamente una acción de beneficios inmediatos, está sujeta al desbordamiento (*spillover*) de conocimiento en su industria, lo que implica una oportunidad de aprender del entorno, pero a la vez el riesgo de adoptar una ventaja temporal, fácilmente reproducible, implica la utilización de conocimiento nuevo, nuevo uso del conocimiento o combinaciones de conocimientos existentes, lo que ofrece una amplia gama para lograr innovación. La empresa que desea innovar puede invertir en actividades creativas sola o en colaboración con socios externos, o bien puede adoptar innovaciones desarrolladas por otras empresas a través de la difusión o la consultoría, razón por la cual resulta importante que la empresa innovadora

conozca las posibilidades de interacciones con su marco institucional, otras empresas y la demanda, pues aunque está implícito un riesgo, no representa un esfuerzo que necesariamente deba asumir en solitario. López Mielgo, Montes Peón, & Vázquez Ordás (2007), coinciden con esta idea y señalan a la cooperación como fuente externa fundamental para la innovación.

Para innovar, la empresa puede incrementar su experiencia profesional mediante formación interna de su recurso humano o puede comprarla mediante la contratación de personal capacitado o aprender de la práctica, puede invertir en equipos, programas o insumos que incorporen innovaciones realizadas por otros, puede reorganizar sus sistemas de gestión y actividades empresariales, puede desarrollar nuevos métodos para la comercialización y venta de sus servicios. Las oportunidades para innovar hacia el interior de la empresa son varias, con la ventaja de ser susceptibles de medición, lo que podría orientar a la empresa en el avance de sus esfuerzos innovadores.

Dentro del marco institucional en el cual opera la empresa, se encuentra el sistema educativo, el sistema de formación técnica especializada, el sistema universitario, la base científica y tecnológica, el conocimiento catalogado en publicaciones, normas técnicas, de gestión y medio ambientales, las políticas gubernamentales que influyen en la innovación, el marco legislativo, la infraestructura de comunicaciones, las instituciones financieras que determinan el acceso a capital de riesgo, la accesibilidad al mercado, la estructura industrial y entorno competitivo que permiten a la empresa interacciones determinantes para la innovación. El estudio del marco institucional bajo este enfoque permitiría incidir en decisiones que afecten de manera positiva y directa en la competitividad del sector, razón por la cual se propone el uso de este marco referencial para el análisis del sector.

2.8.2. Marco Institucional para la Innovación en Jalisco.

En Jalisco a partir del 2013, se creó la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología, una dependencia del Gobierno del Estado cuyo objetivo general es

crear las condiciones propicias para impulsar, coordinar y coadyuvar al desarrollo regional a través de la Innovación y el desarrollo educativo, científico y tecnológico del Estado. Un objetivo que comprende los elementos propuestos por la OCDE para el desarrollo de la innovación.

Su misión es promover, facilitar e impulsar la creación y la adopción de una cultura innovadora y competitiva. Para ello cuenta con programas que permitan:

En el eje de la Dirección General de Educación Superior, Investigación y Posgrado: La cooperación de instituciones de educación superior con la empresa, becas para estudios de nivel superior, impulsar la política de internacionalización de la educación superior en Jalisco, incorporando la dimensión internacional en la docencia, investigación y vinculación.

A través de la Dirección General de Ciencia y Desarrollo Tecnológico, busca: Direccionar las actividades científicas y tecnológicas de Jalisco, hacia la resolución de problemas, o áreas de oportunidad, de mercado y de desarrollo social. Impulsar el desarrollo de plataformas tecnológicas de sectores estratégicos a partir de bases de investigación científica y la vinculación entre instituciones de educación superior, de investigación, empresas y gobierno, a fin de transformar, crear y catapultar nuevas empresas innovadoras. Promover y difundir la cultura de la propiedad intelectual, su apropiación y su transferencia en los sectores productivos atendiendo a las necesidades prioritarias y estratégicas del estado. Fomentar la cultura de la creatividad y la innovación, así como el interés social por las actividades de investigación a través de la difusión y divulgación científica y tecnológica y su impacto en el bienestar de los jaliscienses.

La Dirección General de Innovación Empresarial y Social, busca: Coordinar y definir la estrategia del ecosistema de emprendimiento tecnológico del estado de Jalisco, tecnificar a las pequeñas y medianas empresas para incrementar considerablemente su nivel de competitividad y facilitar su crecimiento con base en innovación, colaborar en la construcción de una cultura de innovación

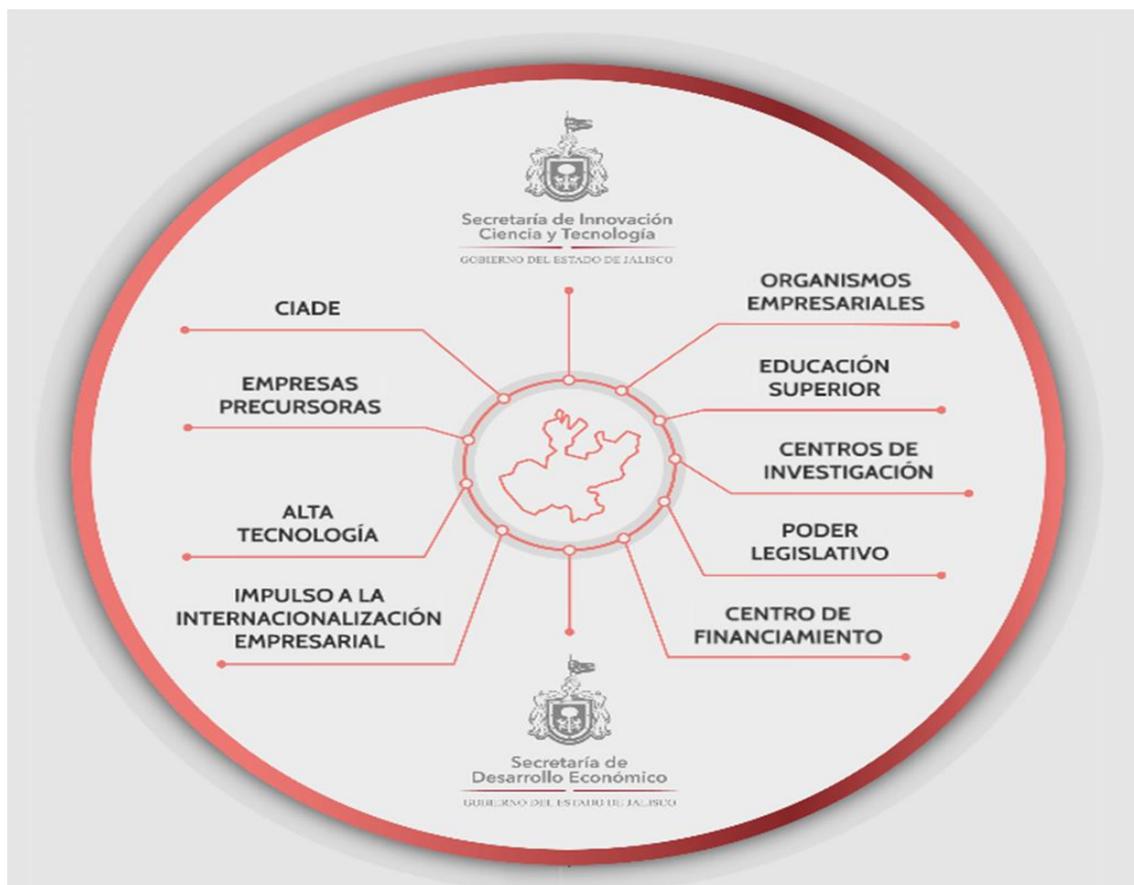
en la industria, la academia, el gobierno y la población en general y lograr la total inclusión digital en el estado de Jalisco a través de conectividad y disponibilidad de contenidos de alto valor.

Esta Secretaría, busca posicionar al estado como el más innovador y con mayor índice de desarrollo del país. (Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología, 2014)

2.8.2.1. Ecosistema de Innovación y Emprendimiento en Jalisco.

El ecosistema de innovación y emprendimiento de Jalisco, está estructurado como un modelo de red, en el que colaboran la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología, el Centro de Innovación para el Aceleramiento del Desarrollo Económico (CIADE), empresas precursoras, empresas de alta tecnología, impulso a la internacionalización de empresarial, la Secretaría de Desarrollo Económico, centro de financiamiento, el poder legislativo, centros de investigación, las instituciones de educación superior y los organismos empresariales. Esta estructura, descrita en la ilustración 23, plantea una colaboración de empresas, educación superior y organismos de investigación, secretarías de gobierno para el apoyo de la función innovadora y económica, financiamiento e incluyen al poder legislativo de donde deriva la política de innovación del estado de la colaboración de los entes.

Ilustración 23. Ecosistema de Innovación y Emprendimiento de Jalisco



Fuente: Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología (2014)

El análisis del concepto de sistema de innovación propuesto por la OCDE, la evolución de los sistemas de innovación y la identificación del ecosistema de innovación del estado de Jalisco en donde se sitúa la investigación, permite identificar los distintos programas, dependencias y formas de vinculación existentes de donde pueden derivar los apoyos para la innovación sectorial en la hotelería que es el sujeto de investigación de este trabajo.

2.9. Dinamismo Innovador.

La innovación en la actualidad se interpreta como un fenómeno complejo, estructurado en formas de conocimiento tácito e implícito, profundamente interrelacionado con el espacio en donde se realizan las actividades de innovación y con el conjunto de agentes implicados en el mismo (Costa, Duch,

& Lladós, 2000). El dinamismo innovador, es definido como la capacidad de introducir innovaciones en la empresa que incrementen los resultados de las mismas.

De acuerdo a Watanabe (2007), el concepto de dinamismo innovador está compuesto de tres trayectorias: La trayectoria tecnológica de desarrollo de la innovación, la trayectoria de desarrollo de producto y la trayectoria difusora de formación de mercado, cada trayectoria puede trazarse en una ecuación logística de naturaleza no lineal, en la cual cada trayectoria alcanzará su madurez en un periodo dado. Esta naturaleza específica, hace posible estimar los tiempos de la innovación; el tiempo de formación, el tiempo de innovación y el tiempo de apoyo gubernamental a la innovación. Los sistemas nacionales de innovación y competitividad industrial se discuten utilizando estas tres trayectorias logísticas.

Aubert (2006), identifica como variables del dinamismo innovador: El emprendimiento de innovaciones, identificación de opciones y gestión de financiamiento para la innovación y la colaboración entre la empresa y la comunidad científica para el desarrollo de la innovación.

Pascale (2007), explora el dinamismo innovador de la industria manufacturera en Uruguay, a partir del porcentaje de empresas que introdujeron innovaciones, el tipo de innovaciones realizadas; de producto, proceso, comercialización y organizacional, el tamaño de la empresa, para quien se innova, el grado de novedad, el financiamiento de la innovación y la identificación de obstáculos para la innovación.

La globalización de las actividades económicas y la revolución de las telecomunicaciones exigen un permanente esfuerzo innovador en las empresas. En el futuro, el dinamismo innovador será compatible con niveles salariales altos, ya que la competitividad podrá basarse en parámetros de creatividad. Las actividades basadas en la constante aplicación de nuevos conocimientos ofrecerán nuevas oportunidades de empleo, especialmente en los países industrializados (Audretsch, 1998).

Griliches (1979), en su modelo de cambio tecnológico identifica a la inversión en I+D como un factor determinante del dinamismo innovador de las organizaciones. Acs & Audretsch (1993), identifican un fuerte dinamismo innovador en las empresas de dimensión reducida que progresivamente tienen un mayor protagonismo en la actividad económica. La concentración de las actividades en un territorio, también se ha considerado como un determinante del dinamismo innovador, a lo que Marshall (1919) identificó por primera vez como desbordamientos de conocimientos *knowledge spillovers* derivados de la concentración de actividades económicas en un territorio, justificando estas transmisiones de conocimiento e innovación por la proximidad en la ubicación.

Cohen & Levinthal (1990), retoman la importancia de la inversión en I+D de las organizaciones, pero añaden que esta inversión no sólo genera nuevo conocimiento, si no que mejora la capacidad de la empresa para asimilar y explotar el conocimiento que viene del entorno, por lo que la capacidad de absorción, se consideraría otra causal de mayor dinamismo innovador.

En México, Ollivier & Thompson (2008), realizan estudios del dinamismo innovador en el sector industrial de empresas pequeñas y medianas, utilizando las innovaciones de producto y proceso, la frecuencia de lanzamiento de productos innovados al mercado, la duración del ciclo de innovación hasta la introducción de mercado, las motivaciones para la innovación, las fuentes de ideas para la innovación, alianzas con otras organizaciones, registros de propiedad intelectual, personal involucrado en I+D, inversión en I+D, uso de estímulos fiscales y edad de equipamiento operativo como indicadores de dinamismo innovador.

Para efectos de esta investigación, dadas las coincidencias de los autores consultados, el dinamismo innovador se definirá como la introducción de innovaciones de productos, procesos, mercadotecnia y organizacional por una empresa determinada dando como resultado un incremento en su participación de mercado, rentabilidad y tasa de crecimiento en un hotel determinado.

CAPÍTULO 3

Las capacidades para la innovación

3.1. Teoría de los Recursos y Capacidades.

La Teoría de Recursos y Capacidades, es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones. Si los recursos y capacidades que posee una empresa le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, son poseídos sólo por un pequeño número de empresas competidoras y son costosos de copiar o difíciles de obtener en el mercado, entonces pueden constituir fortalezas de la empresa y de este modo fuentes potenciales de ventaja competitiva (Barney, 1997).

Al identificar los recursos y capacidades de la empresa y establecer así las fortalezas relativas frente a los competidores, la empresa puede ajustar su estrategia para asegurar que esas fortalezas sean plenamente utilizadas y sus debilidades estén protegidas (Navas & Guerras, 1998).

Es preciso recordar que los recursos intangibles y las capacidades suelen estar basados en la información y el conocimiento, por lo que no tienen límites definidos en su capacidad de utilización (Navas & Guerras, 1998).

Partiendo de esta teoría, cada día es más evidente que el valor de la empresa está relacionado más con aspectos intangibles que con los tangibles sobre los que tradicionalmente se hacía la valoración (Jimenez, 1999).

Dentro de los intangibles, el Capital Intelectual juega un papel cada vez más relevante. Sin duda, la gestión del conocimiento y la medición del capital intelectual se encuadran dentro de la Teoría de Recursos y Capacidades. Son herramientas que van a permitir gestionar, mejorar y medir las capacidades organizativas.

Por ello, la gestión del conocimiento se ha convertido en una de las principales cuestiones de la administración actual. Gestionar el conocimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad organizativa (Revilla, 1995). Enlazando con lo anterior, se puede clasificar el conocimiento como un recurso y al mismo tiempo como una capacidad.

El conocimiento es un recurso necesario para realizar las actividades propias de la empresa. Es un recurso intangible (individual-humano u organizativo), que puede ser defendido desde un punto de vista legal. En ciertos casos, es un recurso escaso y relevante o valioso estratégicamente para la organización (Grant, 1998). También las empresas difieren en términos del conocimiento que utilizan para elaborar sus bienes y servicios, es por tanto un recurso heterogéneo, esencial para el logro y mantenimiento de ventajas competitivas. El conocimiento tiene una gran capacidad para generar sinergias (puede extenderse con un costo reducido a otros productos o mercados sin disminuir su valor); no se deprecia con el uso; y su réplica puede ser difícil a causa de su propia naturaleza tácita y compleja (Fernández, Montes, & Vázquez, 1998).

El conocimiento es una capacidad porque ofrece una explicación sobre la naturaleza y estructura de las capacidades organizativas. Se puede observar como un número elevado de individuos combinan su conocimiento para crear una capacidad organizativa (Lloria, 2000).

Existen varias corrientes de pensamiento en torno al tema. Una de ellas es la corriente del capital intelectual, que tiene un fuerte componente económico. El capital intelectual es el intangible del intelecto y debería poderse medir, evaluar, y cuantificar, ya que está más relacionado con el valor que otros elementos (Jiménez, 1999).

Otra aproximación es la que habla de organizaciones que aprenden. Las empresas de hoy en día, no pueden sobrevivir sin aprender continuamente; para lo cual hace falta una cultura de aprendizaje permanente.

La tercera concepción procede del mundo de los sistemas de información y las tecnologías. Los nuevos sistemas ya no sólo procesan información sino que

gestionan conocimiento. El enfoque del *Knowledge Management* es la base que integra otros sistemas para facilitar el desarrollo, almacenamiento y flujo de conocimiento a lo largo de toda la organización. Son sistemas que facilitan la comunicación, rompiendo barreras espaciales, temporales y organizativas, que cambian la propia concepción de la empresa y de su cultura. (Carrion, 2000)

La última concepción es la de "Gestión por Competencias", que procede del ámbito de los recursos humanos, y que busca la gestión de las personas a través de sus competencias, es decir, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades y conocimientos.

Estas cuatro concepciones, cuyo desarrollo es independiente, pueden aproximarse y configurar todo un bloque que unido, puede tener una tremenda fuerza, ya que supone una nueva concepción de la empresa.

El enfoque de recursos y capacidades se fundamenta en tres ideas básicas: las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de la misma, además de que dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones; los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa.

3.2. La innovación como capacidad empresarial.

El Modelo Capital Innovación (MCI), define la innovación como: Una competencia o capacidad organizativa que se manifiesta en la velocidad de respuesta y en el acierto en la adaptación de la organización a los cambios observables en el mercado, a través de la aplicación de conocimientos, de la topología organizativa y de las competencias de las personas, con resultados exitosos, continuos y coherentes con la estrategia empresarial. (Goñi, 2009)

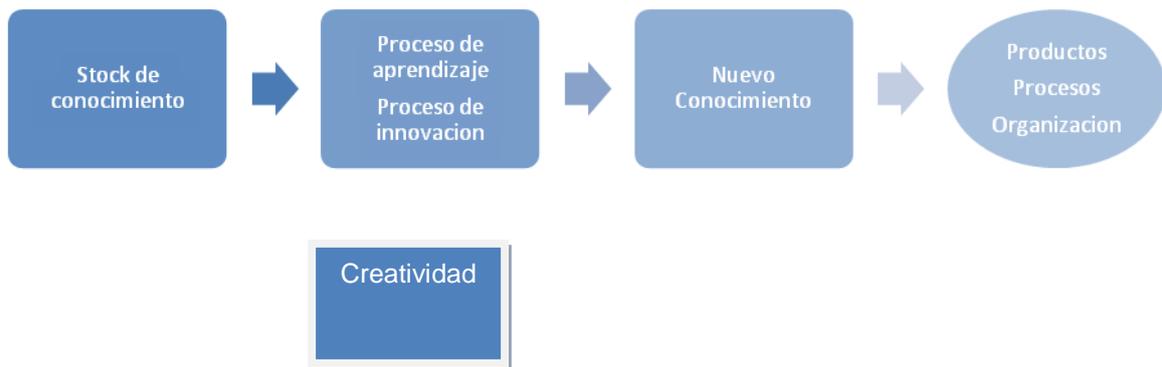
La innovación empresarial es un proceso complejo en el que intervienen personas, equipos físicos y conocimientos.

Bajo la Teoría de Recursos y Capacidades y el enfoque de la empresa basada en el conocimiento, la empresa aprende a innovar de manera que podrá crear y desarrollar sus capacidades mediante una adecuada gestión de sus recursos y capacidades.

La capacidad de innovación es una capacidad sistémica derivada de la combinación de recursos organizacionales que permiten generar capacidades para crear novedades en los productos, procesos, mercadotecnia y organización de una empresa, assimilarlas dentro de la organización y explotarlas con éxito en el mercado. (López Mielgo, Montes Peón, & Vázquez Ordás, 2007)

El propio proceso innovador consiste en un proceso de aprendizaje que parte de un nivel de conocimiento inicial del cual se parte para generar nuevo conocimiento para crear nuevos productos, procesos y organización empresarial. La ilustración 24 describe el proceso.

Ilustración 24. Proceso de innovación.



Fuente: López Mielgo, Montes Peón, & Vázquez Ordás, 2007

En este proceso se trata de generar y rentabilizar nuevo conocimiento mediante aplicaciones comerciales, por lo tanto la comercialización exitosa de una innovación necesita que el conocimiento *know-how*, sea explotado con recursos y capacidades complementarios como el marketing, un proceso de

operaciones competitivo y servicios de postventa. Estos recursos generalmente se obtienen a partir de activos complementarios especializados, incluso cuando la innovación es autónoma.

El nuevo conocimiento generado puede consistir en una nueva combinación del conocimiento ya existente o en la generación de nuevos avances científicos o tecnológicos.

La capacidad de innovación es según la definición de Kim (1997), la habilidad de crear nuevo y útil conocimiento basado en conocimiento previo; para Burgelman, Maidique, & Wheelwright, (2004), es el conjunto de características de una organización que apoyan las estrategias de innovación; para Atocha (2007), es una capacidad de integración de alto orden que tiene la habilidad de moldear y administrar distintos recursos y capacidades organizacionales clave, que estimulan de manera exitosa las actividades de innovación.

3.2.1. La creatividad.

Un aspecto clave en el proceso innovador es la creatividad, que consiste en sintetizar ideas y conceptos novedosos a partir de la reestructuración y reasociación de los ya existentes. Algo exclusivo y diferente, algo que añade valor.

3.2.2. El aprendizaje.

La innovación abarca un amplio conjunto de actividades que comprenden varias modalidades adicionales de aprendizaje – por la práctica, el uso, el error que pueden surgir en cualquier departamento de la empresa. Cuervo (2001), Nieto (2003), López Mielgo, Montes Peón, & Vázquez Ordás (2007)

Aprendizaje por el estudio (*learning before doing*). Denominado también aprendizaje antes de la práctica y se deriva de las actividades de investigación y desarrollo I+D que la empresa realiza, sea básica, aplicada o experimental. La primera tiene por objeto avanzar en el conocimiento, la segunda pretende dar un fin práctico al conocimiento o determinar sus posibles usos. La experimental busca poner en práctica nuevos productos/servicios y/o procesos o mejorar los existentes.

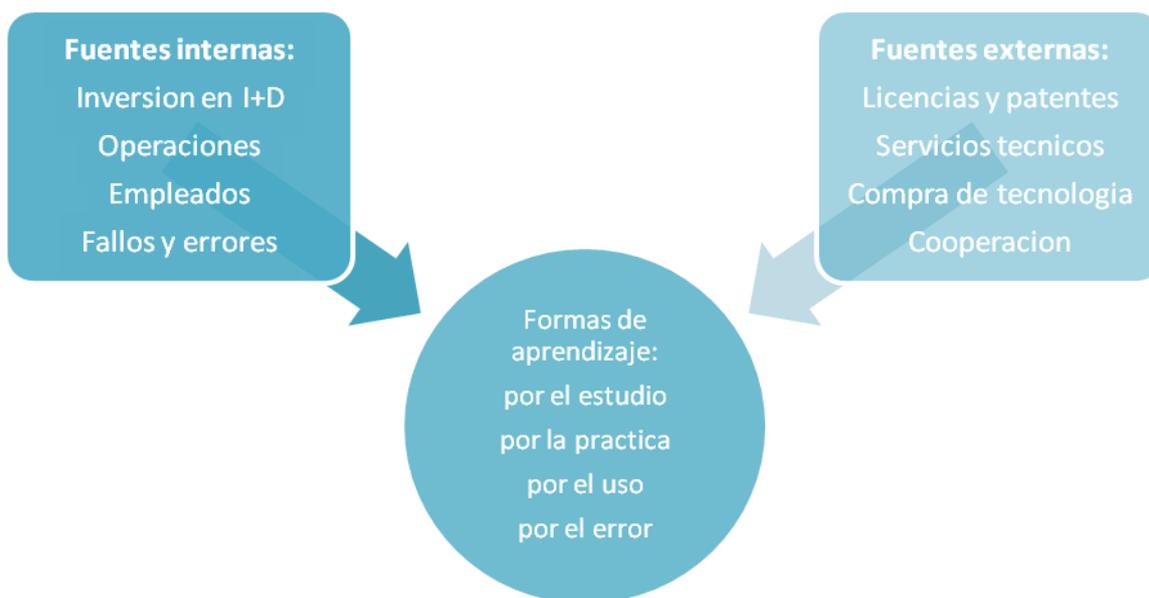
Aprendizaje por la práctica (*learning by doing*). Surge en las operaciones de manera espontánea. Durante la repetición los empleados adquieren práctica y destrezas que les permite introducir pequeñas variaciones en el proceso con la finalidad de evitar errores, mejorar el producto o servicio o mejorar su realización. Así, con la experiencia, se crean nuevos conocimientos y rutinas operativas que se plasman en innovaciones de toda índole. El efecto aprendizaje es producto de este tipo de aprendizaje y que consiste en acortar los tiempos de las operaciones en la medida en que se incrementan las unidades producidas, situación que se ha observado por décadas en gran número de industrias.

Aprendizaje por el uso (*learning by using*). Consiste en nutrir el conocimiento de la empresa a partir de la información que proporcionan los usuarios de la tecnología y los clientes de la empresa. Algunas empresas tienen como práctica común el lanzamiento de *versiones beta*, que consiste en someter a prueba a la innovación por parte de un grupo de clientes, usuarios o incluso empleados con el objetivo de aportar ideas para introducir ideas y depurar errores, previo a la introducción de mercado de la innovación.

Aprendizaje por el error (*learning by failing*). Surge del análisis de las causas que han originado un fallo o error en el pasado. La información que proporcionan los errores pasados permite rediseñar y mejorar los productos/servicios y procesos, constituyendo una importante fuente de aprendizaje.

En todo caso el proceso de aprendizaje parte de un estímulo inicial de información o stock de conocimiento cuyo origen puede ser interno o externo a la empresa. Estos estímulos o fuentes de innovación que activan y desencadenan la innovación se llaman *fuentes de innovación*.

Ilustración 25. Fuentes de innovación.



Fuente: López Mielgo, Montes Peón, & Vázquez Ordás, 2007

3.2.3. Las fuentes de innovación.

Las fuentes internas que generan innovación son: la inversión de la empresa en I+D, las operaciones, los empleados y los fallos y errores generados en el pasado. Las fuentes externas se consideran la adquisición de tecnología y los depósitos de información. La ilustración 25, describe la interacción de las fuentes de innovación y formas de aprendizaje en una organización como fuentes de aprendizaje.

3.2.4. Características del proceso y resultados de la innovación.

El proceso de innovación presenta unas características descritas en la ilustración 26, que lo configuran como una capacidad valiosa para la empresa, capaz de generar utilidades y difícil de imitar. La capacidad de innovación no se puede adquirir en el mercado lo que la convierte en un activo muy relevante como generador de ventajas competitivas sostenibles. Por este motivo es

importante identificar sus características. Nieto (2003), las resume así; continuidad, condicionantes históricos, irreversibilidad e incertidumbre.

Ilustración 26. Características del proceso y resultados de la innovación.

Proceso de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">• Continuidad• Condicionantes históricos• Irreversibilidad• Incertidumbre
Salida del proceso	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento explícito → características de bien público• Conocimiento tácito → dificultad de transmisión e imitación.

Fuente: López Mielgo, Montes Peón, & Vázquez Ordás, 2007

3.2.5. Continuidad.

El proceso de innovación es un flujo continuo de generación de conocimiento mediante diferentes procesos de aprendizaje (estudio, práctica, uso y error). El aprendizaje por práctica y por uso tiene un carácter incremental, el conocimiento creado se suma al conocimiento pre existente de la empresa generando re combinaciones y nuevos conocimientos. Por tanto es un proceso continuo (Nieto, 2003).

Las innovaciones radicales son manifestaciones de una acumulación de pequeños cambios previos. Rosenberg (1994), ha identificado que las empresas dedican en torno a un 80% de su esfuerzo innovador a la mejora y el 20% al desarrollo de nuevos productos. Por lo que existirá propensión a la innovación incremental en mayor medida que la radical.

Nieto (2003), identifica el carácter continuo de la innovación con conceptos extendidos en el ámbito de la dirección de empresas: la mejora continua (Imai,1989), los árboles o racimos tecnológicos (GEST,1986), la espiral de creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995), la dirección estratégica basada en desarrollo de capacidades esenciales (Prahalad y Hamel, 1990), se sustentan en modelos donde implícitamente subyace el supuesto de continuidad.

3.2.6. Condicionantes históricos y capacidad de innovación.

La capacidad de innovación de una empresa está determinada por su trayectoria pasada Cohen y Levinthal (1990), de modo que las decisiones de hoy van a condicionar la innovación en el futuro. Por tanto la innovación presenta un carácter acumulativo. Este hecho se aprecia claramente al analizar las estructuras cognitivas del individuo.

La experiencia de desarrollar una tarea de aprendizaje influye y mejora el desarrollo de aprendizajes futuros. Esta mejora progresiva hace que individuos aprendan a aprender. Lo mismo sucede con la capacidad de resolver problemas: los métodos que se emplean para resolver un problema constituyen el conocimiento previo relacionado que permite al individuo adquirir capacidades relativas a la resolución de problemas futuros. La posesión de conocimiento y destrezas relevantes favorece la creatividad, permitiendo distintos tipos de asociaciones y vínculos que nunca antes habían sido considerados. (Cohen & Levinthal, 1990).

El aprendizaje del individuo en el pasado resulta crucial para aprender con más rapidez y menor costo en la actualidad y marcará la dirección de los procesos más asequibles y menos costosos en el futuro. En este sentido, la innovación efectuada en el pasado marcará la capacidad de innovación actual.

3.3. Modelo de capacidad de absorción.

Cohen y Levinthal (1990), definen la capacidad de absorción como la habilidad para reconocer el valor de nueva información externa, asimilarla y aplicarla con

fines comerciales. La capacidad de innovación de un individuo depende de su conocimiento previo relacionado. La ilustración 28 muestra esta relación.

Ilustración 27. Conocimiento previo relacionado y capacidad de absorción.



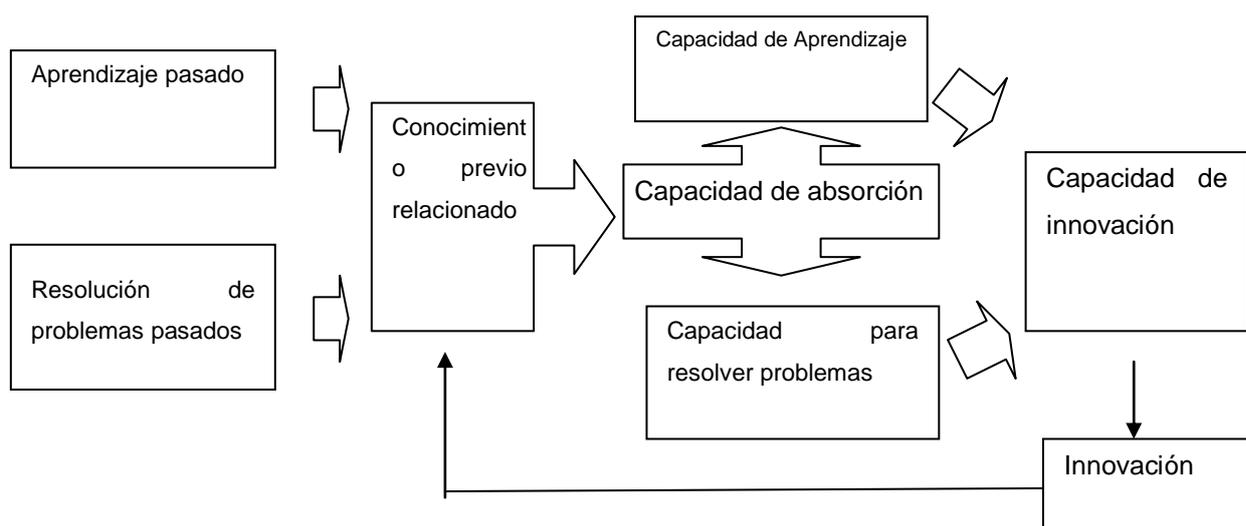
Fuente: Cohen & Levinthal, 1990

A medida que el conocimiento previo aumenta, se mejoran otras dos capacidades:

La capacidad de adquisición de conocimiento, la habilidad de poner nuevo conocimiento en la memoria y la capacidad de recordar y utilizar los conocimientos instalados en ella, lo que contribuye según algunos psicólogos a reforzar el aprendizaje debido a que la memoria se desarrolla a partir de la asociación de ideas previas y nuevas.

Cohen y Levinthal (1990), señalan por tanto que la capacidad de innovación se construye a partir del aprendizaje pasado, la resolución de problemas pasados que constituye el conocimiento previo relacionado que influye en la capacidad de absorción que junto con la capacidad de aprendizaje y la capacidad para resolver problemas generan la capacidad de innovación de una organización y en consecuencia que la empresa innova. La ilustración 28 describe el modelo de innovación de Cohen y Levinthal.

Ilustración 28. Condicionantes históricos y capacidad de innovación.



Fuente: Cohen & Levinthal, 1990

3.4. El sistema de capitales de la empresa.

El capital es el conjunto de los activos tangibles e intangibles, se conoce también como capital intelectual, ya que hace referencia a las personas y a su conocimiento.

Los elementos principales de la base del sistema de capitales, se puede expresar de la siguiente manera:

Capital Intelectual= capital humano + capital de la economía del mercado +capital estructural.

El primero de los tres componentes modulares del capital intelectual es el capital humano, que comprende a la competencia, conocimiento, valores y potencial innovador de los individuos dentro de la organización.

Al segundo se le puede llamar capital de la economía de mercado, que incluye los canales de distribución y mercadotecnia de una empresa, su red de socios por alianzas estratégicas, y la lealtad y capacidad de generación de ideas de sus clientes y proveedores.

El capital estructural es la infraestructura de la empresa, el medio por el cual los capitales humanos y el capital de la economía de mercado se apalancan y finalmente, se convierten en capital financiero y utilidad. El capital estructural

incluye la capacidad de cambio, el liderazgo de los gerentes, aprendizaje y trabajo de equipo de organización, sus estrategias, visión, cultura sistemas informáticos, base de datos, patentes e innumerables cuestiones intangibles que son las fuentes verdaderas del potencial del valor y de la ventaja comparativa. (Sveiby, 1997)

Anteriormente los activos que aparecen en los balances generales, sus informes de pérdidas y ganancias, y otras herramientas de la civilización administrativa de la era industrial, eran el área básica a la cual se enfocaban los gerentes de las empresas. Con el advenimiento de innovadoras formas de negociación, nuevos mercados y la rapidez en los que se desarrollan, se está obligado a innovar permanentemente estrategias de negociación, apalancar el valor potencial oculto, adoptar una actitud emprendedora, globalizar negocios en un mundo sin fronteras físicas, modernizar infraestructura y sistemas de organización y de telecomunicación, para sobrevivir y estar al nivel competitivo que actualmente se requiere.

Además de estos capitales se añade el capital de identidad, que supone la razón de ser de la organización.

Sveiby (1997), plantea un esquema de relaciones entre los tres capitales, a través de los flujos de conocimiento que se establecen entre e inter capitales, para tener una nueva visión de la organización y de sus procesos de creación de valor.

3.4.1. Identificación de las estructuras.

Esta primera fase preparatoria tiene por objeto identificar en una primera instancia, los elementos de cada una de las estructuras del modelo: estructura externa, estructura interna e individuos de una organización.

Para ello, es necesario considerar la definición de lo que es cada una de estas estructuras:

Estructura externa: se refiere a las relaciones con las personas y organizaciones externas como clientes, proveedores, delegaciones, centros tecnológicos, universidades, centros de formación profesional, agentes, asesorías, entidades bancarias y otros, por medio de los cuales la empresa capta señales y aprende del entorno.

Estructura interna: se compone de sistemas de gestión, tecnológicos, procesos, modelos, cultura, valores y clima interno de la organización.

Individuos: personas, equipos de personas de la organización, roles asignados, las competencias individuales de las personas que forman parte de la organización, su habilidad para actuar en diversas situaciones. Sólo pertenece a la persona que las posee e incluye también la experiencia y los valores.

Tras comprender el significado de cada una de ellas, el siguiente paso es identificarlas.

En la definición se incluye algunos ejemplos de los elementos que tienen que ser considerados para cada estructura, pero una organización puede poder contar aún con otros más, que quizás no hayan sido nombrados, Además, es posible y perfectamente factible, que a medida que se avance en la aplicación de la metodología, se identifiquen nuevos elementos y detalles sobre estos, que puedan ir incorporándose a la lista de elementos.

Para el caso de la estructura externa, se identifican los nombres de las organizaciones que pueden formar parte de ella. Es importante también poder identificar a los individuos y roles que desempeñan en las organizaciones, con las cuales existe esa relación. Así en el detalle, se puede incluir además de esta información, este tipo de observaciones como cuándo, cuán regularmente, cuán formalmente, se dan este tipo de contactos.

Para el caso de la estructura interna pueden existir ya en la organización documentos como planes estratégicos, mapa de procesos de negocio, manuales, mapa de aplicaciones informáticas para el software, mapas de infraestructura de red, de sistemas, etc., ya que recogen una buena parte de estos elementos. El objetivo es, una vez más, identificarlos y explicitarlos.

Para el caso de los individuos de la organización, el organigrama puede ser una fuente importante de información, que además puede ir complementándose con información relativa a constitución de equipos, roles que se asignan habitualmente en estos equipos, modos de actuación. Las características personales de los individuos: conocimientos, capacidades, a muy grandes rasgos aún podrán ser añadidas en el campo nombrado como detalle.

3.5. Mapas de conocimiento.

Para poder explotar la utilización del conocimiento de una empresa es necesario identificarlo, saber dónde se encuentra y cómo se puede conseguir que se aplique. Aunque pueda parecer evidente que una empresa conozca cuál es su conocimiento, la realidad muestra que lo que se conoce es dónde se encuentra formalizada cierta información relevante para la actividad de la empresa y además ese tipo de información es más o menos vaga y se encuentra ampliamente repartida dentro de la empresa (Fernandez Isiord, Sanchez, Unamuno, & Iñigo, 2008).

La elaboración de un *mapa de conocimiento* puede ayudar a que el personal de las empresas encuentre estas respuestas cuando las necesite. Un mapa de conocimiento es un mapa actualizado que nos indica cuál es el conocimiento existente y dónde se encuentra, pero que no contiene al mismo conocimiento, solo la referencia de dónde encontrarlo, configurándose como una guía.

Las empresas utilizan sus conocimientos y habilidades en el desarrollo de las diferentes funciones que realizan para conseguir ser competitivas en los mercados actuales. El hecho de que una empresa sea capaz de competir en el mercado significa que posee unas características diferenciales basadas en lo que se denomina competencias esenciales.

Un referente de mapa de capacidades es el desarrollado por (Pöschl & North, 2002), considera las capacidades de; Respuesta, resolución de problemas, aprender/crear/innovar, memoria, actitudes y comportamiento ante los elementos clave de la organización; Mercados/Competidores, Clientes,

Productos, Procesos, Colaboradores y permite medir en una escala tipo Likert de 5, las diferencias entre cada empresa en cuanto al uso de sus capacidades para la innovación. Tabla 3.

Tabla 3. Modelo para el análisis del posicionamiento de la empresa respecto a la utilización del conocimiento y plan de apoyo.

	Capacidad de respuesta	Capacidad de resolver problemas	Capacidad de aprender/ crear/ innovar	Memoria	Actitudes / comportamientos
Mercados / competidores (1)	Ante nuevos productos de competidores y tendencias del mercado	Conjuntamente con nuestros competidores	De mercados y competidores	De la evolución de mercados y competidores	Con respecto a las relaciones con competidores, y agentes del mercado, asociaciones, ...
Clientes (2)	Rápida y completa a consultas de clientes	Anticipar/ detectar/ resolver/ problemas de nuestros clientes	De clientes, rapidez, extensión y consolidación de los conocimientos adquiridos	Formalización de los trabajos anteriores realizados para clientes	Confianza y trato con los clientes
Productos (3)	En la introducción de nuevas funcionalidades o nuevos productos	Relacionados con los productos, en plazo, de forma efectiva y eficiente	De los productos de mi empresa	Para identificar la evolución de los productos de mi empresa	Para innovar y cambiar criterios
Procesos (4)	Ante la aparición de nuevos procesos	De los procesos	De los procesos de mi empresa	Mejores prácticas / lecciones aprendidas	Para innovar y cambiar criterios
Colaboradores / proveedores (5)	Ante las inquietudes de los colaboradores / proveedores	Problemas de los colaboradores / proveedores	Conjuntamente con los colaboradores / proveedores	Formalización del conocimiento adquirido en las relaciones con colaboradores / proveedores	Cultura de cooperación abierta y dinámica

Fuente: Pöschl & North (2002)

Escala: 1: Deficiente, mucho peor que la media, 2: insuficiente, poco peor que la media 3: satisfactorio, en comparación con la media 4, bien, mejor que la media 5: excelente, mejor que la media.

3.6. Clasificación de Capacidades.

Grant (1991), ha propuesto que las capacidades están constituidas por grupos de recursos trabajando juntos.

En el caso de organizaciones complejas las capacidades están organizadas en estructuras jerárquicas. Algunas capacidades son muy específicas, relacionadas con tareas concretas; otras, las de mayor nivel, suponen la integración de capacidades. Es importante tener presente que las capacidades no pueden integrarse directamente.

Estas sólo pueden hacerlo mediante la integración del conocimiento de las personas. Esta es la razón por la que las capacidades de alto nivel son tan difíciles de obtener. Una solución frecuente ha sido la creación de equipos multifuncionales de desarrollo de productos. Mientras que el establecimiento de tales equipos es una tarea aparentemente sencilla, la investigación sobre el desarrollo de nuevos productos confirma que el problema más difícil es la habilidad del equipo para acceder a los conocimientos funcionales pertinentes en toda su amplitud y profundidad para el producto y conseguir integrarlos después.

Ghemawat (2000), propone un planteamiento algo diferente con respecto a las capacidades y competencias, las capacidades pueden asociarse con el enlace de retroalimentación que corre de actividades a dotación de recursos.

La idea es que las capacidades específicas de la empresa, para desempeñar actividades mejor que los competidores, se creen gradualmente y se refuercen a lo largo del tiempo.

Según Mintzberg (1994), Peteraf (1993), Hamel y Prahalad (1994), Teece et al., (1997) y Grant (2006), existen estos tipos de capacidades:

Capacidades operativas: implica la realización de una actividad mediante un conjunto de rutinas que coordinan y ejecutan la variedad de tareas necesarias para su consecución.

Las capacidades dinámicas construyen, integran o reconfiguran capacidades operativas. Las capacidades dinámicas no afectan directamente al output, sino indirectamente a través de su impacto en las capacidades operativas.

La teoría de las capacidades dinámicas establece que la empresa podrá incrementar su potencial de generación de beneficios, si logra formas distintivas para desarrollar recursos y capacidades, configurar estrategias, acelerar la discontinuidad de las mismas y dirigir las estrategias de una manera contingente.

Según Barney (1991) y Grant (2006), el concepto de los recursos de capital organizacional, pueden incluirse la estructura organizacional, líneas de autoridad, forma de reportes, la planeación formal e informal, el control, la coordinación de sistemas; la forma como los empleados integran sus esfuerzos y habilidades, depende no sólo de sus habilidades personales, sino también del contexto organizativo. La cultura organizacional se relaciona también con los valores, tradiciones y normas sociales de la organización, y es considerado un recurso intangible clave y fuente fundamental de ventajas competitivas sostenibles.

3.6.1. Recursos Informacionales.

Para definir lo que significa recursos informacionales, se partirá de las siguientes conceptualizaciones: recursos e información.

Los recursos han sido definidos por algunos autores Ponjuán (1998) y Cornella (2003), como los elementos necesarios, tanto tangibles como intangibles, para que una organización cumpla con sus objetivos. Un recurso es, entonces, un elemento necesario para la actividad desarrollada en una organización.

Currás (2001), ha determinado que la información es un recurso elaborado a partir de los datos contenidos en los documentos para su subsiguiente utilización. Vale decir que la información es un elemento necesario para el desarrollo social, económico, político, cultural, entre otros. La información como recurso es el elemento imprescindible para el funcionamiento de las organizaciones.

En este mismo orden de ideas, Ranguelov (2004), indica que toda información, en el ámbito organizacional, persigue el objetivo principal de ayudar a la toma de decisiones, que se sistematiza para dar soporte adecuado a las estrategias de la empresa, proporcionando a todos los niveles de la organización la información necesaria para controlar las actividades de la misma. Asimismo, la información se utiliza como un recurso corporativo que se planifica, gestiona y controla para que pueda ser más efectivo para la organización.

Por otra parte y desde un punto de vista genérico, la información ha sido enfocada por algunos autores como Coutin (2005), Ponjuán (1998) y Esteban, (2005), como un conjunto de datos ordenados de manera significativa, que relacionan la manera como suceden las cosas, hechos, fenómenos y cómo se vinculan a su vez con otros; permitiendo conocer situaciones, resolver problemas y satisfacer intereses.

Asimismo, Martínez (2000), define información como el proceso previo a la comunicación que convierte algo real (un hecho, una idea o una opinión) en algo comunicable.

Igualmente, Goñi (2000: 3) concibe el término información bajo el concepto de “significado que otorgan las personas a las cosas. Los datos se perciben a través de los sentidos, estos los integran y generan la información necesaria para el conocimiento que permite tomar decisiones para realizar las acciones cotidianas que aseguran la existencia social”. Estos datos, a su vez son transmitidos a otras personas para su uso y asimilación.

De modo que, la información es el proceso que permite conocer lo que otros piensan a través de la comunicación bien sea oral, escrita, gesticular o

mediante símbolos o signos. Esta información se puede utilizar como un recurso para llevar a cabo actividades encaminadas, no sólo al desarrollo de las organizaciones, sino de las sociedades.

Considerando el aspecto anterior, Cornella (2003), señala que la información es un recurso intangible necesario para el perfeccionamiento de una organización, puesto que tanto la información formal (en soporte físico o electrónico), como la informal (la experiencia y las habilidades de las personas), permiten desarrollar la capacidad de aprender a manipular otros recursos, de comunicarse entre sí las personas que forman parte de la organización y de tener métodos adecuados para la toma de decisiones.

La información no equivale a conocimiento, según Coutin (2005) y Esteban, (2005), pero éste se hace posible a partir de aquélla y por lo mismo se convierte en un recurso vital para el desarrollo científico, tecnológico, artístico y cultural de la humanidad, donde, a pesar de la heterogeneidad que la caracteriza, se enfrentan problemas comunes para cuya solución la información es esencial e imprescindible.

Cuando se plantea que la información es un recurso, se le compara y se le ubica a un mismo nivel con otros recursos ya conocidos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.). Por lo tanto, la información no debería ser considerada sólo como un apoyo o soporte, sino como uno de los principales recursos o activos de la organización. Es decir que un recurso informacional juega un papel decisivo en las organizaciones. Este aspecto es apoyado por Ponjuán (1998), cuando menciona que los recursos informacionales, permiten aprovechar, utilizar y trabajar los demás recursos de una organización permitiendo su desarrollo adecuado.

De igual manera, Sánchez y Rodríguez (2000), definen a un recurso informacional como aquel que una organización recibe, descubre y registra en cualquier forma para su posterior vínculo con otros hechos o fenómenos. (Fernández, Belloso, & Delgado, 2008)

3.6.2. Recursos organizacionales

Según Chiavenato (2008), define éstos como:

Recursos Materiales:

- Instalaciones: edificios, terrenos, oficinas, herramientas.
- Materias Primas: materias auxiliares, producto en procesos

Recursos Técnicos:

- Sistemas de producción: de ventas, finanzas, administrativos.
- Patentes, marcas y derechos: Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos,

Recursos Humanos:

Poseen las siguientes características:

- Posibilidad de desarrollo..
- Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- Sentimientos.
- Experiencias, conocimientos, etc.

Recursos Financieros:

- Propios: Aportes de socios, dinero, utilidades, etc.
- Ajenos: préstamos, créditos bancarios o privados, bonos.

3.6.3. Capital organizacional.

Se incluyen todos aquellos elementos de tipo organizativo interno que pone en práctica la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible. Entre estos se pueden señalar las bases de datos, los cuadros de organización, los manuales de procesos, la propiedad individual (patentes, marcas o cualquier elemento intangible que pueda estar protegido por los derechos de propiedad intelectual) y todas aquellas cosas cuyo valor para la empresa sea superior al valor material. (Roman, 2005).

3.7 Análisis de modelos de capacidades para la innovación

Ge y Yang, presentaron en 2009, un modelo de capacidades de innovación para equipos de alta dirección en empresas de productos y sistemas complejos, en el cual desarrollaron un modelo para analizar las capacidades del capital humano en la innovación. Como resultado de su investigación sugieren que una interacción dinámica entre las capacidades del capital humano y un entorno cambiante, pueden ser desarrolladas a través del trabajo en equipo. En esta investigación, generaron cuatro bloques de capacidades del capital humano, gestión de la innovación tecnológica, gestión del riesgo, gestión organizacional y gestión de la red relacional para la innovación. En su investigación, desarrollaron tres modelos, relacionándolo con el desempeño en investigación y desarrollo, producción y manufactura y desempeño del negocio en general. Los modelos obtenidos con el cruce de las capacidades, generaron un poder explicativo (R^2) de 0.35, 0.28 y 0.17 respectivamente, identificando que existe influencia positiva de las capacidades en el entorno de trabajo y en el desempeño. (Ge & Yang, 2009)

El modelo de innovación de negocios propuesto por Souto (2015), basado en un estudio de 115 gerentes plantea que la innovación del modelo de negocios y la innovación del concepto de negocios son importantes para lograr innovaciones incrementales y radicales.

Dai, Mao, Zhao, & Mattila, (2015), encontraron que una interacción del capital social interno y externo tiene un efecto positivo en el desempeño financiero de hoteles chinos, señalando que los hoteles no solo deben acumular capital social si no que deben implementar estrategias deliberadas para incrementar las actividades emprendedoras del mismo y así liberar el potencial del capital humano. Nieves & Segarra-Ciprés (2015), coinciden en un estudio a 109 compañías que los recursos internos y las relaciones con agentes de cambio externos determinan la introducción de innovaciones administrativas.

El desarrollo de nuevos servicios en la hotelería fortalecen la orientación innovadora de los hoteles y constituyen la base de la competitividad futura,

crecimiento y supervivencia (Kitsios, Grigoroudis, Giannikopoulos, Doumpos, & Zopounidis, 2015)

En un estudio en gerentes hoteleros tailandeses, se encontró una asociación entre el estilo de liderazgo, la innovación organizacional y el desempeño organizacional (Zumitzavan & Udchachone, 2014). El liderazgo transformacional y la creatividad percibida de los empleados de primera línea en hoteles, demostró tener un impacto significativo en el comportamiento innovador de los empleados, según un estudio de 345 empleados de primera línea. (Slåtten & Mehmetoglu, 2015)

La innovación de procesos permite la adopción y adaptación de procesos relacionados con la satisfacción de clientes, mejoras de imagen y calidad en el servicio ofrecido (Damian & Suárez-Barraza, 2015)

La gestión del conocimiento, mostró una fuerte y positiva relación con el desempeño de hoteles de 5 estrellas pertenecientes a cadena en un estudio realizado en 101 hoteles egipcios. (Salem, 2014)

En un estudio de la hotelería española, los hallazgos señalan que el proceso de administración estratégica de los hoteles impacta positivamente en el nivel de innovación y en resultados organizacionales. (Manuel Martínez-López & Vargas-Sánchez, 2013)

Para efectos de la presente investigación, con base en la revisión teórica realizada se identificaron para el caso de la hotelería, capacidades relacionadas con la gestión de la innovación, gestión organizacional y trabajo en equipo, mismas que fueron relacionadas con el dinamismo innovador.

El compromiso con los empleados, el compromiso con los clientes, la gestión de la innovación, las tecnologías de información y las redes de innovación influenciaron el comportamiento innovador de 244 hoteles en la región alpina (Grissemann, Pikkemaat, & Weger, 2013)

Analizando los datos de 203 directores de hoteles, el efecto de la orientación al cliente supera los efectos del comportamiento de innovación y la innovación en el rendimiento empresarial financiero y no financiera. Un análisis de mediación muestra que el comportamiento de innovación media parcialmente el efecto de la orientación al cliente en el rendimiento del negocio. (Griseemann, Plank, & Brunner-Sperdin, 2013).

CAPÍTULO 4

Estrategia metodológica y diseño de investigación

4.1 Pregunta de investigación.

¿Qué capacidades del capital humano que forma parte de los equipos de alta dirección inciden en el dinamismo innovador de las empresas en el sector hotelero de Puerto Vallarta?

4.1.1. Preguntas específicas.

¿Qué diferencias existen entre las empresas hoteleras de Puerto Vallarta en el dinamismo innovador?

¿Qué diferencias existen en las capacidades del capital humano que forma parte de los equipos de alta dirección de las empresas hoteleras de Puerto Vallarta para la innovación?

¿Qué relación existe entre el dinamismo innovador y las capacidades de innovación de las empresas hoteleras de Puerto Vallarta?

4.2. Objetivos.

4.2.1. Objetivo general.

Diseñar, mediante un análisis de la situación actual, la propuesta de un modelo que busque orientar en el logro de capacidades para la innovación a las empresas hoteleras de Puerto Vallarta.

4.2.2. Objetivos específicos.

Identificar el dinamismo innovador actual de las empresas hoteleras mediante la aplicación de una encuesta dirigida a los gerentes generales para distinguir las diferencias existentes en la industria.

Identificar las capacidades actuales de innovación de los equipos de alta dirección de las empresas hoteleras mediante una encuesta dirigida a los gerentes para diferenciar las capacidades de innovación entre las empresas hoteleras.

Determinar mediante una regresión lineal las capacidades actuales de innovación que están relacionadas con un mayor dinamismo innovador.

4.3. Justificación.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2019, señala al sector turismo con varias características que lo convierten en una prioridad nacional dada su importancia como factor de desarrollo y motor de crecimiento. Destacando, en primer lugar, su elevada productividad y empleo bien remunerado, pero con importantes retos de competitividad mundial.

La mayor integración mundial, aunada a la riqueza cultural y natural del país, implica que México, hoy en día se encuentre en una situación de enorme potencial para que el desarrollo exitoso del sector turismo se vuelva en uno de los ejes de desarrollo del país. El desarrollo acelerado a nivel mundial implica que la demanda por servicios turísticos se incrementará de forma importante en los años venideros. Finalmente, el incremento en la población pensionada en los países industrializados implica una proporción cada vez mayor de individuos de elevados recursos socioeconómicos con interés por realizar largos viajes a destinos atractivos.

El papel del sector como detonante del desarrollo local implica que el desarrollo de infraestructura y de servicios debe incluir aquellos orientados a dotar de

capacidades a la población local. Sólo de esa forma puede consolidarse una mejoría en el bienestar de las poblaciones locales que les permita ser partícipes plenos del proceso de desarrollo. (Presidencia de la República Mexico, 2013).

El Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2030, señala que la actividad turística ha mantenido su aportación al Producto Interno Bruto, en alrededor de 25%, por lo cual pretende incentivar la actividad, resaltando la importancia de Puerto Vallarta como el segundo destino de playa del país.

Dentro del plan estratégico, plantea estrategias para promover una cultura empresarial dinámica. Las estrategias a promover incluyen:

Instrumentar la formación gerencial, el asociacionismo, conocimiento del mercado, incubación, adaptación al cambio e innovación. En adición a esta estrategia, el programa de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo 2030, estima que dadas las condiciones actuales en el estado de Jalisco, le tomará largo tiempo alcanzar niveles de innovación propias, comparables con los de los países desarrollados, identificando la adopción de innovaciones como la brecha más corta. Señala que en el contexto nacional, la principal fuente de tecnología proviene del exterior y que la tarea del país consiste en dominarla mediante asimilación, adaptación y mejoramiento hasta desarrollar una capacidad propia de generación de productos y procesos nuevos. Aunque esta apreciación sólo contempla la innovación de tipo tecnológico, se puede extrapolar la misma situación para la innovación de servicios como es el caso de la hotelería en Jalisco. (Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco, 2008)

Impulsar la capacitación técnica a empresarios y trabajadores que permitan ampliar las expectativas de las empresas y brindar mejores oportunidades laborales a los jaliscienses.

Establecer políticas de inversión en el sector productivo dirigidas a impulsar el empleo y el mejoramiento de los salarios de los jaliscienses.

Establecer acuerdos de cooperación con el fin de atraer estudios, investigaciones y proyectos financiados por organismos externos y propiciar el intercambio de jóvenes a países industrializados, con el fin de preparar futuros consultores empresariales que apoyen a las empresas locales.

Promover una cultura de inteligencia organizacional, dando impulso a la formación conjunta en los campos de trabajo en red, gestión del conocimiento, inteligencia de negocios e inteligencia competitiva, tanto al nivel empresarial como académico e institucional. (Gobierno de Jalisco, 2015)

El Plan Municipal de Desarrollo 2012-2015, considera dentro de sus líneas de acción para la promoción económica, el impulso a la competitividad de las actividades económicas del municipio, mejora de prácticas empresariales, promoción de la innovación, promoción de la capacitación y cooperación estratégica para el control de calidad. (H. Ayuntamiento de Puerto Vallarta, 2014)

La convergencia de tendencias mundiales, intenciones nacionales, estatales y municipales coinciden en la necesidad de descubrir capacidades para la innovación y el incremento del dinamismo innovador de las empresas hoteleras ubicadas en un sector económicamente relevante, lo que justifica la realización del proyecto de investigación planteado.

4.4. Diseño de la Investigación.

En esta investigación se realizó un estudio empírico, que recaba la opinión y percepción de los gerentes de nivel superior de los hoteles con base en su experiencia práctica en el sector, que permitiera establecer la relación entre las capacidades de innovación y el dinamismo innovador de las empresas hoteleras con la finalidad de diseñar un modelo. El diseño propuesto es de tipo no experimental, según Kerlinger & Lee (2002), en este tipo de investigación no es posible la manipulación de las variables dado que su naturaleza, no permite la manipulación. Interesa observar el comportamiento de las variables sin

someterlas a manipulación, pues la intención es proponer el modelo sin someterlo a prueba, recabando la información actual existente en las empresas. En la investigación no experimental, los participantes llegan al investigador con sus características distintivas intactas.

La obtención de datos con respecto al tiempo fue de tipo transversal, dado que los datos fueron recabados en un periodo específico en el tiempo, del 15 de enero al 15 de marzo de 2014. El enfoque fue cuantitativo, se buscó obtener medidas métricas de las variables a incluir en los instrumentos con la intención de someterlas a un análisis correlacional, que permitiera establecer una relación estadística significativa con la intención de inferir el comportamiento de ambas variables para diseñar el modelo.

4.5. Alcance.

En la primera etapa de la investigación, se buscó identificar los conceptos intervinientes en la investigación en la teoría y explorar la realidad de las empresas hoteleras bajo estudio con respecto a las variables de interés, por lo que el alcance inicial fue exploratorio descriptivo, mismo que permitió identificar mediante un análisis factorial las capacidades que inciden en el dinamismo innovador. A partir de ello se desarrolló el instrumento a través del cual se obtuvo la información. En la segunda fase, una vez recabada la información de los sujetos de estudio, el alcance de la investigación fue correlacional. Se aplicó una regresión lineal múltiple que permitió identificar el peso específico de cada variable en el dinamismo innovador y posteriormente se desarrolló un modelo de ecuaciones estructurales que permitió identificar la relación de todas las capacidades identificadas con el dinamismo innovador.

4.6. Método.

El método que se utilizó en esta investigación fue un método deductivo. En la primera fase de la investigación, mediante la observación de la realidad y la revisión bibliográfica se identificó la situación problemática de las empresas

hoteleras de Puerto Vallarta con respecto a su dinámica innovadora y sus capacidades de innovación.

De la problemática analizada, se identificaron dos variables, la dinámica de innovación de servicios y las capacidades de innovación de los equipos de alta dirección y la relación existente. Posteriormente, se seleccionaron el diseño y alcance de la investigación acorde a los objetivos de investigación.

Se elaboró el marco teórico conceptual mediante revisión bibliográfica, se elaboraron las hipótesis y su relación, acordes con la teoría.

Con los conceptos y relaciones identificados en la teoría se elaboraron los instrumentos para la obtención de información, mismos que fueron sometidos a pruebas de validación y confiabilidad, dado que el instrumento se adaptó de los referentes teóricos existentes para la situación particular de la hotelería.

Se dimensionó la población de estudio de donde se obtuvo la muestra para aplicar el instrumento, se aplicaron los instrumentos de recolección de información. Se realizó la tabulación y análisis de datos y se estructuró el modelo con los datos obtenidos y sus conclusiones.

4.7. Hipótesis.

De la revisión bibliográfica se deduce que la variable de dinamismo innovador puede ser medida a través de distintas dimensiones en las empresas hoteleras, mientras que las capacidades de innovación de igual forma pueden ser medidas con distintas dimensiones, lo que posibilita establecer las hipótesis siguientes:

4.7.1. Hipótesis General.

El dinamismo innovador de las empresas hoteleras de Puerto Vallarta está influenciado positivamente por las capacidades de innovación, gestión y trabajo en equipo de los gerentes de los equipos de la alta dirección.

4.7.2. Hipótesis de trabajo.

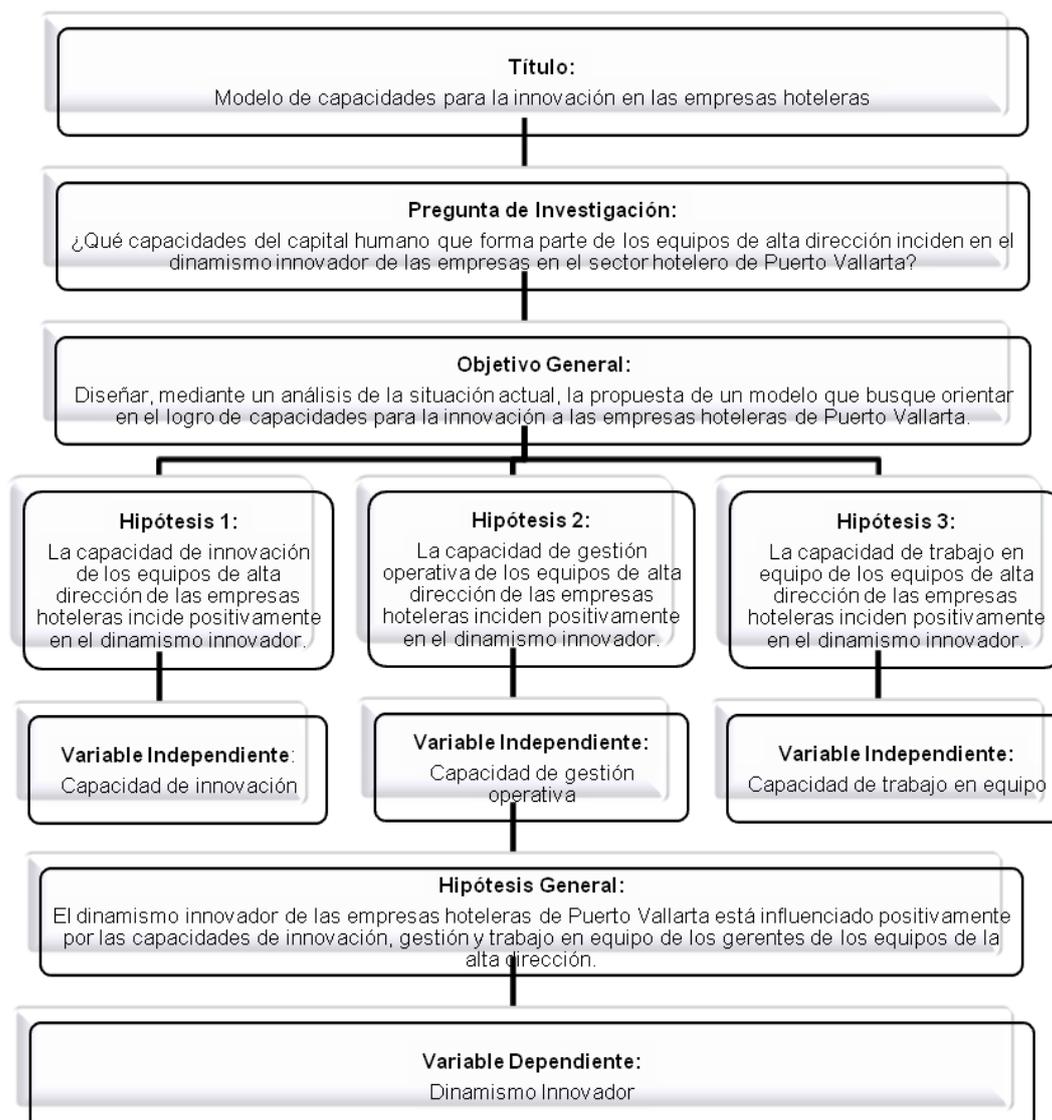
Las capacidades de innovación de los equipos de alta dirección de las empresas hoteleras inciden positivamente en el dinamismo innovador.

Las capacidades de gestión operativa de los equipos de alta dirección de las empresas hoteleras inciden positivamente en el dinamismo innovador.

Las capacidades de trabajo en equipo de los equipos de alta dirección de las empresas hoteleras inciden positivamente en el dinamismo innovador.

La ilustración 29 se presenta la relación de título, pregunta, objetivo, hipótesis y variables de la presente investigación.

Ilustración 29. Esquema de relaciones de objetivo, hipótesis y variables.



Fuente: Elaboración propia

4.8. Universo y muestra.

De acuerdo a Kerlinger & Lee (2002), muestrear es tomar una porción de una población o un universo, que es todo el grupo de personas de quienes el investigador necesita obtener información. (McDaniel & Gates, 2005). La muestra, se considera como representativa lo que ayuda a realizar el estudio en un tiempo predecible y sin necesidad de medir toda la población.

El muestreo según (McDaniel & Gates, 2005), se refiere al proceso de obtener información de un subconjunto (muestra) de un grupo más grande (el universo

o la población). Después un usuario de la información toma la información de la muestra y hace estimados de las características del grupo más grande.

Se tiene como regla utilizar una muestra tan grande como sea posible, a menor tamaño de la muestra, mayor será el error, y que a mayor tamaño de la muestra, menor será el error resultante. Las estadísticas calculadas a partir de muestras grandes son más precisas. (Simon,1987).

Para efectos de esta investigación, el universo está compuesto por 27 empresas prestadoras de servicios hoteleros con categorías de 5 estrellas a superiores establecidas en Puerto Vallarta, como se puede observar en la tabla 4, las cuales cuentan con un total de 216 empleados en nivel gerencia que forman parte de los equipos de alta dirección, según datos obtenidos de la Asociación de Gerentes de Recursos Humanos de Hoteles de Puerto Vallarta. De este número, se obtuvo una muestra aleatoria de 128 gerentes que representan el 59% del total de gerentes con representatividad del total de hoteles encuestados, que según Simon (1987), puede considerarse como una muestra grande y dadas sus características, cuenta con mayor precisión dado que reduce el error. Por lo tanto se puede considerar como una muestra robusta para efecto del tipo de análisis realizado en esta investigación.

Tabla 4. Numero de hoteles por categoría en Puerto Vallarta.

Especial	3
Gran Turismo	8
5 Estrellas	16
Total	27

Fuente: Dirección de Informática y Estadísticas, SETUJAL, (2015)

El tipo de muestreo fue aleatorio que consiste en extraer muestras a partir de una población donde cualquier muestra tiene la misma posibilidad de ser seleccionada. La representatividad hace referencia a que las características son típicas de una población, entonces, la muestra representativa es aquella muestra que tiene aproximadamente las mismas características de la

población, y cuando se toma una muestra al azar se espera que esta sea representativa de la población, aunque no se puede estar seguro (Stilson, 1966). Ante lo anterior se puede decir que al elegir la muestra de forma aleatoria, este proceso se hace de manera objetiva, haciéndolo ajeno a las propias predilecciones y sesgos, condiciones que se cumplieron en el muestreo realizado.

La aleatoriedad significa que: no hay ley conocida capaz de ser expresada en lenguaje, que describa o explique correctamente los eventos y sus resultados (Kerlinger & Lee, 2002), pero esto se difiere de acuerdo a diferentes posturas, entre ellas que nada es aleatorio porque para cada evento esta cuidadosamente descrito hasta el último detalle (Kemeny, 1959), no habiendo nada desconocido no hay aleatoriedad. La muestra obtenida, cumplió con el principio de aleatoriedad.

4.9. Tipo de encuestas.

El tipo de encuesta que se realizó, fue a través de un cuestionario a ejecutivos que implicó visitar a gerentes de área hoteleros en sus oficinas para responder el cuestionario. McDaniel & Gates (2005), señalan entre las ventajas de este método de aplicación la interacción personal cara a cara (entrevistador y entrevistado) con ciertas ventajas evidentes como la retroalimentación y posibilidad de explicar, pero resaltan desventajas como no contar con personas con el mismo nivel de calificación, pues aunque ocupen puestos gerenciales sus niveles de formación y experiencia fueron distintos, así como la desconfianza por el uso de la información y el tiempo que llevó localizar y obtener una aceptación por parte de los entrevistados. Por lo tanto, se combinó con encuesta en línea que cuenta entre sus ventajas la economía de administración y el producir una muestra de alta calidad, dado que son encuestas directamente aplicadas a elementos que previamente cumplían con el criterio de inclusión dado que se utilizó la lista de correos de gerentes de la Asociación de Gerentes de Recursos Humanos de Hoteles de Puerto Vallarta, aunque con ciertas vulnerabilidades como la tasa de no respuesta. Por ello, en

esta investigación se utilizó un enfoque combinado a fin de producir una mayor tasa de respuesta.

La aplicación del cuestionario en el caso de la aplicación en línea, fue auto administrado, los gerentes llenaron el cuestionario sin ayuda o intervención de un entrevistador. Esta técnica cuenta con ciertos inconvenientes como la ausencia de alguien que explique o aclare cosas relacionadas con el cuestionario, sin embargo puede mejorar el ambiente para la persona que contesta el cuestionario y se adapta a la disponibilidad de tiempo de los gerentes.

4.9.1. Formato de preguntas y respuestas.

En el diseño del cuestionario, derivado de la revisión teórica de los antecedentes de medición para la innovación y el dinamismo en las investigaciones consultadas, se utilizó un enfoque mixto en cuanto al tipo de preguntas formuladas, se utilizaron preguntas abiertas en donde el participante respondió con sus propias palabras y preguntas cerradas en donde el participante eligió de una lista de respuestas y las preguntas con respuestas a escala en donde las respuestas fueron diseñadas para capturar la intensidad del sentimiento de los gerentes con respecto a las capacidades exploradas y al dinamismo innovador identificado en la empresa en la que labora.

Las escalas de medición permitieron que el participante especificara un nivel de acuerdo o desacuerdo con declaraciones que expresan una actitud favorable o desfavorable hacia el concepto que se está estudiando.

En el desarrollo de las escalas, la revisión teórica permitió identificar las declaraciones concernientes a los sentimientos del público hacia los conceptos a explorar o la actividad. Se clasificaron cada aspecto de la prueba como generalmente favorable o desfavorable en lo que concierne a la actitud que se estudió. Se asignó un peso numérico a cada respuesta, la calificación de la

actitud total del individuo se representó por la suma de los pesos asociados con los aspectos marcados.

La medición consiste en asignar números o clasificaciones a personas, objetos o acontecimientos de acuerdo con reglas específicas para asignar números que reflejen la cantidad de un atributo poseído por una persona, un objeto o un acontecimiento. (McDaniel & Gates, 2005)

Se desarrollaron 4 constructos, los constructos son tipos de conceptos con niveles más elevados de abstracción que los conceptos cotidianos, para su utilización teórica y pueden abarcar varias categorías de pensamiento preexistentes.

Se definieron los conceptos esencialmente. La definición esencial es una descripción del significado de la idea o concepto central que se está estudiando, estableciendo sus límites. Esta definición esencial debe hacer una distinción entre el concepto que se está investigando y todos los demás.

Se definió el concepto operacionalmente, especificando cuáles son las características observables que se medirán y el proceso de asignarle un valor al concepto, es decir, asignar un significado al constructo en término de las operaciones necesarias para medirlo en cualquier situación concreta. Sirve como puente entre un concepto teórico y los acontecimientos del mundo real.

Se desarrolló una escala de medición: una serie de números de 1 a 5 ordenados de manera que los individuos puedan asignar. El nivel de medición fue ordinal mantiene las características de clasificación de las escalas nominales y tiene la capacidad de ordenar datos.

En el siguiente apartado se definen las variables que se estudiaron en la investigación y las dimensiones que derivadas de la revisión teórica se incluyeron en cada variable.

4.10. Variables

Una variable es un constructo que tiene significado agregado al derivarse de forma deliberada y consciente mediante la revisión teórica con un propósito y que asume distintos valores (Kerlinger & Lee, 2002). Para efectos de la presente investigación se definieron variables politómicas.

4.10.1. Operacionalización de variables

Los conceptos son importantes para organizar los datos y percibir las relaciones que hay en ellos. Un concepto se define como una abstracción obtenida de la realidad y están estrechamente ligados a objetos y a los hechos que representan. (Tamayo, 2006)

La definición operacional es aquella que indica que un fenómeno existe, y lo hace especificando de manera precisa, en que unidades puede ser medido un fenómeno (McGuig, 1972). Los indicadores sirven para medir los fenómenos que se estudian. En la ilustración 30 se describe la operacionalización de las variables de la investigación.

Ilustración 30. Operacionalización de variables

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Variable Dependiente Dinamismo Innovador Introducción de innovaciones de productos, procesos, mercadotecnia y organizacional por una empresa determinada dando como resultado un incremento en su participación de mercado, rentabilidad y tasa de crecimiento. Ollivier & Thompson (2008) Watanabe (2007) Pascale (2007) Aubert (2006) Costa, Duch, & Lladós (2000) Audretsch (1998) Acs & Audretsch (1993) Cohen & Levinthal (1990) Griliches (1979)	Medida de desempeño empresarial compuesta por el nivel de oferta de nuevos o sustancialmente modificados productos y/o servicios, procesos, mercadotecnia, estructura organizacional que tenga en su conjunto como resultado una mejora de rentabilidad, incremento en participación de mercado y la tasa de crecimiento del hotel en tres años posteriores a las innovaciones.	Innovación de productos	Introducción de productos innovados	21,22
		Innovación de procesos	Introducción de procesos innovados	23,24
		Innovación de mercadotecnia	Introducción de innovaciones de mercadotecnia	25,26
		Innovación organizacional	Introducción de innovaciones organizacionales	27,28
		Rentabilidad	Incremento de rentabilidad	29
		Tasa de crecimiento	Incremento de crecimiento	30
		Participación de mercado	Incremento de participación	31

Fuente: Elaboración propia

Variable Independiente Capacidad de innovación Capacidad organizativa manifiesta en la velocidad de respuesta y acierto en la adaptación de la organización a cambios de mercado a través de aplicación de conocimiento, estructura organizacional y competencias de las personas. Goñi (2009)	Capacidad del capital humano definida por contar y transmitir un valor compartido de innovación, desarrollo de vínculos internos para la innovación, habilidad para manejar esfuerzos de cambio, promover procesos de generación de ideas que se conviertan en proyectos organizacionales, capacidad para gestionar el talento humano, estudio constante de la viabilidad de nuevas ideas y capacidad para adaptar y flexibilizar la estructura organizacional para enfrentar retos.	Valor de la innovación	Valor compartido de innovación	13
		Vinculación interna	Existencia de vínculos internos	15
		Gestión del cambio	Habilidad organizacional para gestión del cambio	11
		Generación de ideas	Promoción de procesos	18

			de generación de ideas	
		Gestión del talento humano	Gestión de talento humano	10
		Viabilidad de Ideas	Viabilidad de nuevas ideas	19
		Flexibilidad organizacional	Adaptación y flexibilidad a cambios	12

Fuente: Elaboración propia

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Variable Independiente Capacidad de Gestión Operativa Conjunto de rutinas que coordinan y ejecutan la variedad de tareas como la capacidad de cambio, el liderazgo de los gerentes, aprendizaje y trabajo de equipo, de organización, sus estrategias, visión, cultura sistemas informáticos, base de datos, cuestiones intangibles fuentes del potencial del valor y de la ventaja comparativa. (Mintzberg 1994, Peteraf, 1993; Hamel y Prahalad, 1994; Teece et al., 1997; Grant, 2006; Sveiby, 1997)	Capacidad del capital humano definida por promover la comunicación y coordinación, ejercer liderazgo, adaptación de tecnología de vanguardia, vinculación externa, procurar y asignar recursos para la innovación, gestionar información clave para el éxito y optimizar constantemente.	Comunicación y coordinación	Promoción de comunicación y coordinación	9
		Liderazgo	Ejercicio de liderazgo individual y de equipo	8
		Adaptación de TIC's	Adaptación de TIC's de vanguardia	20
		Vinculación Externa	Vinculación Externa	14
		Asignación de Recursos	Procuración y asignación de recursos	6
		Gestión de información	Gestión de información	16
		Optimización	Búsqueda de optimización constante	17
Variable Independiente Capacidad de Trabajo en Equipo Capacidad organizativa manifiesta en la colaboración efectiva de integrantes de la organización para proponer y ejecutar innovaciones.	Capacidad del capital humano definida por colaborar en equipo dentro de la organización para proponer y ejecutar innovaciones	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	7

Fuente: Elaboración propia

4.10.2. Variables independientes.

Se define así a la causa supuesta de la variable dependiente (Kerlinger & Lee, 2002), para efectos de esta investigación, se definieron como tales:

4.10.2.1. Capacidad de Innovación.

Es la capacidad del capital humano definida por contar y transmitir un valor compartido de la innovación para lograr mayor competitividad, la capacidad de desarrollar vínculos internos para colaboración con los miembros del departamento y/o demás departamentos para llevar a cabo cambios sustanciales en la organización, habilidad organizacional para manejar los esfuerzos de cambio, promover procesos para la generación de ideas con alto potencial de aplicación y convertirlas en proyectos organizacionales, capacidad de gestionar el talento humano necesario para alcanzar las metas estratégicas de crecimiento de la empresa, estudio constante de la viabilidad de nuevas ideas para su implantación en la organización y reconocer la capacidad de adaptar y flexibilizar la estructura para adaptarse a los retos externos que la organización enfrenta. La ilustración 31 describe la operacionalización de la variable y cómo se interpretará mediante la escala sumada.

Ilustración 31. Operacionalización de Capacidad de Innovación.

Capacidad de innovación:			
Dimensiones:	Escala:	Escala sumada:	
Valor de la innovación	1-5	Capacidad de Innovación	
Vinculación Interna	1-5	Alta	35/5
Gestión del Cambio	1-5	Media alta	28/4
Generación de Ideas	1-5	Media	21/3
Gestión del Talento Humano	1-5	Media baja	14/2
Viabilidad de Ideas	1-5	Baja	7/1
Flexibilidad Organizacional	1-5		

Fuente: Elaboración propia.

4.10.2.2. Capacidad de gestión operativa.

Es la capacidad del capital humano definida por promover la comunicación y coordinación para el logro de innovaciones, ejercicio de liderazgo individual y de equipo capaz y efectivo para innovar, adapta tecnologías de información y comunicación de vanguardia en los procesos propios del área o en la oferta de servicios, establecer vínculos de colaboración con gobierno, instituciones y/o universidades para proponer cambios en la organización, procurar y asignar los recursos (humanos, materiales, técnicos), para implantar innovaciones, considerar la información de clientes, mercado, proveedores, competidores, distribuidores para implementar cambios sustanciales en la organización y buscar de manera constante procesos optimizantes para mejorar la calidad, reducir tiempos y costos. La ilustración 32 describe la forma en que se medirá la variable a través de la escala sumada.

Ilustración 32. Operacionalización de Capacidad de Gestión Operativa

Capacidad de gestión operativa			
Dimensiones:	Escala:	Escala sumada:	
Comunicación y coordinación	1-5	Capacidad de gestión operativa	
Liderazgo	1-5	Alta	35/5
Adaptación de TIC's	1-5	Media alta	28/4
Vinculación externa	1-5	Media	21/3
Asignación de recursos	1-5	Media baja	14/2
Gestión de información	1-5	Baja	7/1
Optimización	1-5		

Fuente: Elaboración propia.

4.10.2.3. Capacidad de trabajo en equipo.

Es la capacidad del capital humano definida por trabajar en equipo para proponer y ejecutar innovaciones. La ilustración 33 define la interpretación de la variable en su medición.

Ilustración 33. Operacionalización de Capacidad de Trabajo en Equipo.

Capacidad de trabajo en equipo			
Dimensiones:	Escala:	Escala sumada:	
Trabajo en equipo	1-5	Capacidad de gestión operativa	
		Alta	5
		Media alta	4
		Media	3
		Media baja	2
		Baja	1

Fuente: Elaboración propia.

4.10.3. Variable Dependiente:

4.10.3.1. Dinamismo Innovador.

Medida de desempeño compuesta por el incremento de oferta de nuevos o sustancialmente modificados productos y servicios, un número sustancial de procesos, métodos de trabajo, nuevos o significativamente modificados en las distintas áreas, modificaciones sustanciales o introducción de nuevas formas de determinar precio, promover, publicitar, atraer segmentos o establecer relaciones públicas, creación de nuevos o significativamente modificados puestos de trabajo o estructura organizacional que tengan en su conjunto como resultado una mejora de rentabilidad, incremento en participación de mercado y la tasa de crecimiento del hotel. La ilustración 34 describe la interpretación numérica de la medición de la variable dependiente.

Ilustración 34. Operacionalización de Dinamismo Innovador

Dinamismo Innovador			
Dimensiones:	Escala:	Escala sumada:	
Innovación de productos	1-5	Dinamismo Innovador	
Innovación de procesos	1-5	Alta	35/5
Innovación de mercadotecnia	1-5	Media alta	28/4
Innovación organizacional	1-5	Media	21/3
Rentabilidad	1-5	Media baja	14/2
Tasa de crecimiento	1-5	Baja	7/1
Participación de mercado	1-5		

Fuente: Elaboración propia.

4.11. Validación y Confiabilidad del Instrumento.

Con objeto de evaluar la estructura interna del cuestionario, se evaluaron aspectos de construcción del mismo, tales como: la validez de constructo, la validez de contenido y la claridad e inteligibilidad de los ítems que componen el cuestionario, según Hernandez, Fernández, & Baptista (2006), la validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de todos los tipos de evidencia. Cuanto mayor evidencia de validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo tenga un instrumento de medición, este se acercará más a medir y representar las variables que pretende medir.

4.11.1. Validez de constructo.

Para este efecto, la validez de constructo intenta analizar si el cuestionario mide lo que realmente pretende medir, en el caso de los factores de dinamismo innovador y capacidades de innovación se identificó si las dimensiones incluidas en el análisis contaban con la representatividad adecuada para evaluar el dinamismo innovador de las empresas hoteleras. Para Carmines & Zeller (2006), la validez de constructo incluye tres etapas: El establecimiento y especificación de la relación teórica entre los conceptos que para este efecto a quedado manifestada en el marco teórico de las variables bajo estudio, el análisis de la correlación de conceptos que se realizó mediante la correlación de los conceptos y la evidencia empírica que clarifica la validez de constructo,

estos aspectos han sido identificados en el marco referencial de los estudios de innovación y capacidades presentados con anterioridad en el marco teórico.

Para la validez de constructo, se realizó un análisis factorial. En el ámbito de la generación de nuevo conocimiento se refleja la utilización de series de pasos para la investigación de fenómenos o problemáticas que repercuten en una población determinada. En las investigaciones se requiere de técnicas estadísticas para contrastar las hipótesis con los resultados, para tal requerimiento el análisis factorial es una de entre las varias técnicas estadísticas para determinado uso. El surgimiento de esta técnica aparece cuando en la investigación se desea agregar variables para conocer el objeto de estudio, es decir se enfatiza en el reconocimiento de la estructura y las interrelaciones que tienen las variables para la comprensión de lo que se está investigado, así como relaciones causales entre variables.

Según Hair, Anderson, Tatham y Black (1999), el análisis factorial se le ha denominado a un grupo de métodos estadísticos multivariantes en donde se tiene el propósito de puntualizar la estructura subyacente en una matriz de datos. Es decir, que con este grupo de técnicas se toma en consideración la problemática de conocer, cómo analizar la estructura que tienen las interrelaciones entre diversas variables, al hacer mención de interrelaciones se hace referencia a las correlaciones que existen entre variables, con la finalidad última de definir una serie de dimensiones subyacentes comunes reconocidas como factores.

Las intencionalidades para el investigador son que en este tipo de análisis se identifican las dimensiones de manera separada de la estructura, permitiendo establecer el grado en que se justifica cada variable por cada dimensión. Una vez que se determinan las dimensiones y la explicación de las variables a trabajar, se prosigue a alcanzar los objetivos que el análisis factorial persigue que son el resumen y la reducción de los datos. En este sentido, en el resumen los datos se obtienen dimensiones subyacentes que al interpretarlas y comprenderlas describen los datos de las variables individuales originales pero con un número de variables mucho menor que las originales. En cambio para

conseguir la reducción de los datos, se calcula la puntuación de cada dimensión subyacente y se sustituye por las variables de un inicio.

Las técnicas multivariantes se caracterizan por la capacidad para adaptar las variables múltiples en su comprensión de las relaciones complejas que no se podrían determinar con los métodos univariantes y bivariantes. Pero también, el añadir variables podría suceder que las variables entre si no sean correlacionadas y representativas para unos conceptos. Para la correcta aplicación se debe considerar que los grupos de variables son representativos de un concepto general para demostrar relación, esto le permite tener mejor interpretación de los resultados en la investigación. Asimismo en el análisis factorial se seleccionan subgrupos de variables que son representativos o bien variables nuevas que permitan sustituir las variables originales, siempre y cuando mantengan el carácter original.

La técnica que se utiliza es de interdependencia por tanto se contemplan todas las variables, cada una asociada con las demás y permeando aun el concepto de valor teórico, este es el compuesto lineal de las variables. Los valores teóricos o factores son conformados para maximizar la explicación de la serie de variables y no para predecir variables dependientes. En este sentido se puede considerar al factor como variable dependiente de todas la serie de variables que la conforman.

Existen diferencias entre las técnicas de dependencia y las de interdependencia en donde se posiciona el análisis factorial. Tales diferencias se encuentran en que las técnicas de dependencia su objetivo será la predicción y por parte de las técnicas de interdependencia se buscará identificar la estructura que guardan las variables de la investigación. Para lograr el propósito del análisis factorial se puede realizar con base en dos perspectivas, el análisis factorial exploratorio y el análisis factorial confirmatorio.

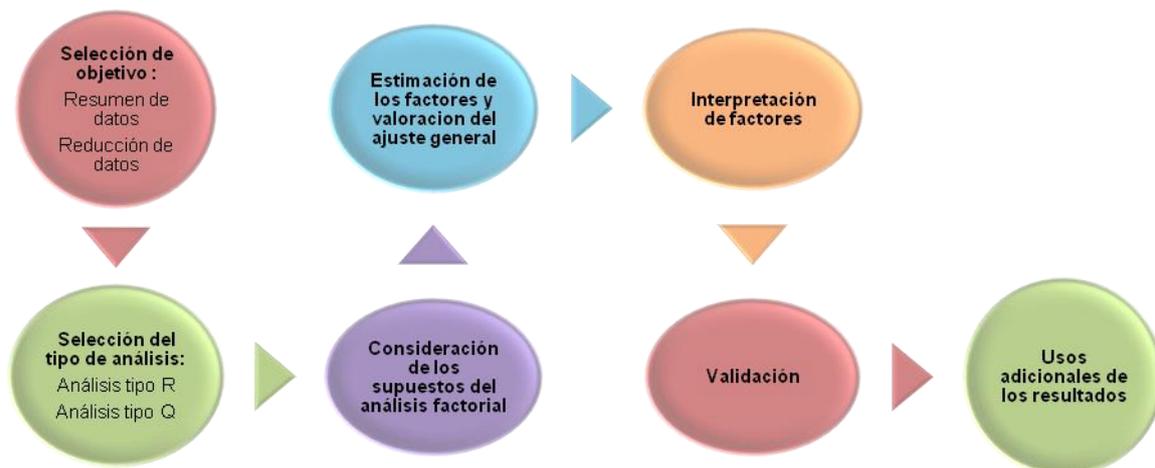
- Exploratorio: Es útil este análisis para la búsqueda de una estructura entre una serie de variables o para la reducción de datos “extraen lo que proporcionan los datos” (Hair et al., 1999) y no tienen limitación previa

referente a la estimación de los componentes o el número de componentes que requiere ser extraído.

- **Confirmatorio:** Esta perspectiva valora hasta qué punto los datos se ajustan a la estructura esperada. Se utiliza para tratar hipótesis, en donde el investigador cuenta con referentes previos o investigaciones previas.

En la determinación de la decisión de emplear el análisis factorial se sigue un proceso sistemático de siete pasos, que involucra la identificación de los objetivos del análisis factorial, el diseño en la selección de variables y cuestiones de medición, los supuestos del análisis factorial, la estimación de los factores y valoración del ajuste general, la interpretación de los valores, la validación del análisis, y el uso adicional que tienen los resultados de este análisis (Ilustración 35).

Ilustración 35. Proceso de decisión del análisis factorial.



Fuente: Elaboración propia con base en Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999).

En un inicio el investigador debe de tener contemplado los objetivos que guiaran el análisis factorial, esto se forma con el problema objeto de investigación. Por tal motivo, los objetivos que deberán fundamentar la aplicación de las técnicas analíticas de factores de acuerdo a Gorsuch (1983) y Rummel (1970), es encontrar una forma de resumir la información de la serie de variables originales a una serie pequeña de dimensiones compuestas o

valores teóricos (factores) nuevos, en donde se tenga poca pérdida de información siendo las variables nuevas las bases de las variables originales. Por tanto, los objetivos para fundamentar el análisis factorial es la identificación de la estructura mediante el resumen de datos o de la reducción de datos. Se podrán resumir los datos de variables o bien de los encuestados dependiendo de la orientación de la investigación. En los objetivos de las investigaciones se orientan al análisis factorial R y Q.

- Análisis factorial R: Analiza una serie de variables para identificar las dimensiones que son latentes, estas son las que no son observadas.
- Análisis factorial Q: Método para combinar o condensar grandes grupos de personas en grupos diferentes dentro de una población mayor. En su lugar utilizan el análisis clúster que tiene como propósito agrupar objetos basándose en las características que poseen.

En la reducción de datos se crea una serie de variables nueva que sea más pequeña que la serie de variables originales, con el objetivo de reemplazar a las originales para incluirlas posteriormente en diferentes técnicas multivariantes. Al reducir los datos se puede identificar las dimensiones o los factores subyacentes en el objeto de estudio, así como un importante aporte para conocer las estimaciones de los factores y qué contribución tiene cada variable con cada factor, conocido como carga de los factores que son utilizadas como base en la identificación de variables para el análisis. Asimismo en la aplicación de otras técnicas multivariantes el análisis factorial permite en un inicio que se tenga una visión de las relaciones que tienen las variables, por tanto al investigador le permite identificar aquellas variables que podrían estar actuando juntas.

Una vez que se tiene el objetivo de la investigación, se procede a diseñar el análisis factorial que supone realizar tres decisiones que es calcular los datos de la matriz de entrada, el diseño de estudio referente al número de variables, las propiedades de medición de tales variables y los tipos de variables, y decidir el tamaño de la muestra.

En el cálculo de los datos de la matriz se realiza con las correlaciones entre variables para aplicar el análisis factorial R. En cuanto al diseño de las variables y de su medición, se seleccionaron las variables métricas más significativas para el estudio. Para el tamaño de la muestra se recomienda para el análisis factorial no utilizar una muestra inferior a 50 observaciones, por el contrario la muestra debería ser mayor de 100 observaciones, procurando tener un ratio más alto de casos por variable para minimizar las posibilidades en el sobre ajuste de los datos.

Los supuestos en el análisis factorial son que las relaciones entre variables deben ser interrelacionadas, lo cual supone una multicolinealidad. Para la demostración que hay interrelaciones la matriz de entrada de datos deberá demostrar varias variables con correlaciones que justifiquen la utilización del análisis factorial, en las correlaciones deben de representar un valor mayor de 0.30, para que sea justificado el análisis a aplicar. Entre las formas para determinar que una matriz de datos es conveniente para la aplicación del análisis factorial es la utilización del estadístico de contraste de esfericidad de Bartlett, para la presentación de correlaciones entre variables, proporcionando en definitiva la probabilidad estadística de que una matriz de correlación sea una matriz de identidad de las variables. Otra manera es la medida de suficiencia de muestreo (MSA) la cual se extiende de 0 a 1, en donde 1 muestra que hay una relación de dependencia de la variable con las variables predictivas, Kaiser (1970), dice que si el valor es 0.80 o superior se interpreta como sobresaliente, de 0.70 o superior como regular, de 0.60 o superior como mediocre, de 0.50 o superior como despreciables y por debajo de 0.50 como inaceptable. Por su parte Kaiser (1974), la medida de suficiencia de muestreo aumenta cuando se aumenta el tamaño de la muestra, el aumento de las correlaciones medias, en el aumento del número de variables y en el descenso del número de factores.

En la investigación presente, los resultados se presentan en la tabla 5.

Tabla 5. Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.788
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1484.055
	GI	105
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS 22

El valor obtenido en el cuestionario, la medida de adecuación de muestreo Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es .788, que demuestra multicolinealidad de las variables y suficiencia del muestreo.

El análisis del comportamiento de las comunalidades, se presenta en la tabla 6.

Tabla 6. Análisis de Comunalidades.

	Inicial	Extracción
Asignación de recursos	1.000	.360
Trabajo en equipo	1.000	.795
Liderazgo	1.000	.739
Comunicación y coordinación	1.000	.648
Talento humano	1.000	.529
Manejo del cambio	1.000	.757
Flexibilidad organizacional	1.000	.656
Valor de innovación	1.000	.769
Vinculación externa	1.000	.582
Vinculación interna	1.000	.812
Información	1.000	.711
Optimización	1.000	.680
Generación de ideas	1.000	.751
Viabilidad de ideas	1.000	.655
Adaptación de TIC's	1.000	.663

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

En este análisis se cumple la suficiencia de muestreo de manera aceptable, dado que la correlación de valores en la extracción es superior a .300.

Una vez seleccionadas las variables y preparada la matriz de correlaciones, se prosigue con el análisis factorial que permite identificar cual es la estructura subyacente de las variables. Se opta por decidir entre dos decisiones, la primera utilizar el método de extracción de los factores ya sea por medio de análisis común o el análisis de componentes principales, y la segunda decisión es el número de factores que se seleccionan como representación de la estructura subyacente. El método de extracción de los factores depende del objetivo de la investigación, se utiliza la extracción por medio del análisis de componentes principales cuando se desea resumir la información original con propósitos de predicción. En cambio se utiliza el análisis común cuando el objetivo es identificar los factores o dimensiones que reflejan qué es lo que comparten en común las variables, que es el objetivo de esta investigación.

El análisis factorial extrajo las combinaciones de las variables que explican la cantidad superior de la varianza y seguido de combinaciones que justifiquen cantidades de varianza cada vez menores. Para seleccionar cuántos factores extraer, se utilizaron criterios para su extracción como el porcentaje de varianza o el criterio de la raíz latente. Después se calcularon las diversas resoluciones de pruebas adicionales, siguiendo con una examinación de las matrices de factores y se elige el número de factores que represente mejor los datos. En la tabla 7, se presenta la varianza total explicada, como se observa, la varianza se acumula en tres factores, por lo tanto, el ajuste de las variables se realizará en 3 componentes para la explicación de la varianza.

Tabla 7. Varianza Total Explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	7.159	47.729	47.729	7.159	47.729	47.729	4.867	32.443	32.443
2	1.760	11.732	59.461	1.760	11.732	59.461	3.487	23.249	55.692
3	1.189	7.924	67.385	1.189	7.924	67.385	1.754	11.693	67.385
4	.958	6.384	73.769						
5	.945	6.301	80.070						
6	.640	4.269	84.340						
7	.584	3.893	88.233						
8	.514	3.428	91.661						
9	.357	2.381	94.042						
10	.243	1.619	95.661						
11	.214	1.424	97.085						
12	.178	1.187	98.272						
13	.107	.714	98.986						
14	.081	.542	99.528						
15	.071	.472	100.000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

Para interpretar los factores en los que se acumuló la varianza, se calculó la matriz inicial de los factores que no han sido rotados para que dé un panorama inicial del número de factores a extraer. En la matriz de factores se identifican las cargas de cada variable en cada factores, lo principal en la matriz es ubicar que variables cargan más en que factor y de este modo ir construyendo factores con variables altamente relacionadas, en el primer factor se encuentran las variables con mayor carga y así se van extrayendo cada factor. La tabla 8 muestra las cargas iniciales en los tres componentes que resultaron de la rotación de cargas.

Tabla 8. Matriz de componentes.

Matriz de componente^a

	Componente		
	1	2	3
Generación de ideas	.818		
Vinculación interna	.815		
Viabilidad de ideas	.803		
Optimización	.798		
Liderazgo	.789		
Información	.777		
Valor de innovación	.732	-.482	
Adaptación de TIC's	.732		
Manejo del cambio	.729	-.458	
Flexibilidad organizacional	.722		
Talento humano	.620		
Comunicación y coordinación	.586	.505	
Vinculación externa	.545	.523	
Asignación de recursos			
Trabajo en equipo			.788

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 3 componentes extraídos.

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

Posteriormente se realizó una rotación para lograr soluciones factoriales simples y que teóricamente sean más significativas, lo que supone modificar poco a poco la estructura que es subyacente de las variables. En la tabla 9 se presentan los resultados producto de la rotación después de 5 interacciones con criterio varimax.

Tabla 9. Matriz de componentes rotados.

Matriz de componente rotado^a

	Componente		
	1	2	3
Valor de innovación	.870		
Vinculación interna	.867		
Manejo del cambio	.854		
Generación de ideas	.792		
Talento humano	.715		
Viabilidad de ideas	.558	.550	
Flexibilidad organizacional	.550		.535
Comunicación y coordinación		.782	
Liderazgo	.469	.719	
Adaptación de TIC's	.485	.651	
Vinculación externa		.616	.443
Asignación de recursos		.598	
Información	.410	.567	.470
Optimización	.484	.552	
Trabajo en equipo			.892

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.^a

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

En la matriz de componentes rotados, se identifican 3 constructos, el primero para la capacidad de innovación con los componentes de valor de innovación, vinculación interna, manejo del cambio, generación de ideas, talento humano, viabilidad de ideas, flexibilidad organizacional. El segundo para el constructo de capacidad de gestión operativa con los componentes de comunicación y coordinación, liderazgo, adaptación de TIC's, vinculación externo, asignación de recursos, información, optimización. En el tercer constructo solo agrupó el trabajo en equipo. Todas las cargas factoriales agrupadas en los factores son superiores a 0.5 que se consideran aceptables. Dada la validación obtenida por el método estadístico aplicado, se identificaron las dimensiones y variables con base en los resultados obtenidos en el análisis factorial.

En la validez de contenido se buscó valorar si los ítems incluidos en el instrumento, realmente representan las dimensiones establecidas en el cuestionario. Kerlinger & Lee (2002) y Hernandez, Fernández, & Baptista, (2006), coinciden en señalar que la validez de contenido consiste esencialmente del juicio, en donde el investigador junto con otros, juzga la representatividad de los reactivos. Para este efecto, se utilizó la opinión de jueces-expertos, gerentes hoteleros que tienen la experiencia de innovar y viven día a día la innovación y el desarrollo de capacidades organizacionales para la innovación en sus empresas. A los jueces-expertos se les preguntó si el ítem mide lo que dice medir con dos alternativas de respuesta:

0= No

1=Si

Con los resultados de la valoración por los jueces se obtuvieron los estadísticos descriptivos de cada ítem: media, desviación típica y se determinó el coeficiente de variación de cada ítem.

4.11.2. Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento, se define como la precisión con la que un instrumento de medición mide aquello que se desea medir. La consistencia interna de un instrumento con escalas de calificación tipo Likert como es el caso de esta investigación, se puede realizar a través del coeficiente alfa de Chronbach, que mide las correlaciones de los ítems en conjunto. (Kerlinger & Lee, 2002). La regla de decisión al utilizar alfa de Chronbach es: Los ítems con correlación se conservaran y los no correlacionados se eliminaran. En la prueba realizada se obtuvo una correlación alta de .903 en la totalidad de los ítems y superior en todos los casos a .890 esta situación se refleja estadísticamente en las tablas 10, 11 y 12, lo que permite afirmar la confiabilidad del instrumento dado que se realizó la prueba con la totalidad de respuestas obtenidas.

Tabla 10. Resumen de procesamiento de casos.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	129	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	129	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22.

Tabla 11. Estadísticas de fiabilidad.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.903	15

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22.

Tabla 12. Estadísticas de alfa de Chronbach por variable.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Asignación de recursos	60.02	52.969	.281	.909
Trabajo en equipo	59.45	52.812	.228	.915
Liderazgo	59.48	49.970	.721	.892
Comunicación y coordinación	59.48	52.127	.529	.899
Talento humano	59.64	50.280	.557	.898
Manejo del cambio	59.45	49.671	.654	.894
Flexibilidad organizacional	59.54	50.938	.682	.894
Valor de innovación	59.85	48.798	.643	.894
Vinculación externa	59.73	50.293	.497	.900
Vinculación interna	59.64	48.358	.738	.890
Información	59.57	49.387	.752	.891
Optimización	59.42	50.261	.740	.892
Generación de ideas	59.79	48.479	.752	.890
Viabilidad de ideas	59.73	49.715	.733	.892
Adaptación de TIC's	59.70	50.697	.660	.894

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22.

CAPÍTULO 5

Modelo de capacidades para la innovación en las empresas hoteleras.

5.1. Análisis descriptivo de los datos.

En este capítulo se presenta el análisis descriptivo de los datos que se obtuvieron a través del cuestionario. En la primera parte se presentan los datos de información general o perfil del innovador, en la segunda las capacidades relacionadas con la innovación y en la tercera el dinamismo innovador. Posteriormente se presenta el modelo de regresión lineal que explica la relación de variables.

5.1.1. Perfil del innovador.

5.1.1.1. Categoría del hotel.

La categoría de los hoteles en los que se desempeñan los gerentes encuestados son; El 38% en hoteles de categoría 5 estrellas, el 37.2% de categoría gran turismo, y el 24.8% en hoteles de categoría especial. La tabla 13 presenta los porcentajes por categoría y acumulados.

Tabla 13. Categoría del hotel.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido				
5 Estrellas	49	38.0	38.0	38.0
Gran Turismo	48	37.2	37.2	75.2
Especial	32	24.8	24.8	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración con SPSS 22 con datos del cuestionario.

5.1.1.2. Grado de estudios

La escolaridad de los gerentes fue: El 9.3% respondió que pertenece a otro grado escolar, el 12.4% concluyó la preparatoria, el 62.8% cuenta con una licenciatura y el 15.5% tiene una maestría. 78.3% cuentan con formación a nivel de educación superior. La tabla 14 muestra los datos.

Tabla 14. Grado de estudios.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
VálidoOtro	12	9.3	9.3	9.3
Preparatoria	16	12.4	12.4	21.7
Licenciatura	81	62.8	62.8	84.5
Maestría	20	15.5	15.5	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración con SPSS 22 con datos del cuestionario.

5.1.1.3. Experiencia.

El nivel de experiencia de los gerentes es alto, el 65.1% tiene experiencia de 11 a 20 años. El 18.6% respondió que ha laborado en el sector hotelero de 6 a 10 años y el 16.3% ha trabajado de 1 a 5 años, la tabla 15 ilustra esta situación.

Tabla 15 Experiencia en hotelería

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido1 a 5 años	21	16.3	16.3	16.3
6 a 10 años	24	18.6	18.6	34.9
11 a 20 años	84	65.1	65.1	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración con SPSS 22 con datos del cuestionario.

5.1.1.4. Antigüedad.

La mayoría de gerentes, 72.1% tiene laborando en el hotel de 1 a 5 años, el 12.4% tiene de 6 a 10 años prestando sus servicios y el 15.5% ha trabajado de 11 a 20 años en la empresa. La tabla 16 presenta los datos descritos.

Tabla 16. Antigüedad en el hotel.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido 1 a 5 años	93	72.1	72.1	72.1
6 a 10 años	16	12.4	12.4	84.5
11 a 20 años	20	15.5	15.5	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración con SPSS 22 con datos del cuestionario.

5.1.2. Capacidades relacionadas con la innovación.

5.1.2.1. Asignación de recursos

En la exploración de la capacidad de procurar y asignar los recursos humanos, materiales y técnicos para implantar innovaciones, los resultados fueron que el 5.4% casi nunca asigno los recursos, el 29.5% algunas veces, el 37.2% casi siempre y por último el 27.9% siempre asigno los recursos. La tendencia a la asignación efectiva de recursos en los gerentes puede considerarse alta dado que 65.1% de las respuestas se ubican en los rangos de media alta y alta. La tabla 17 muestra la situación descrita.

Tabla 17. Asignación de recursos.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
VálidoCasi nunca	7	5.4	5.4	5.4
Algunas veces	38	29.5	29.5	34.9
Casi siempre	48	37.2	37.2	72.1
Siempre	36	27.9	27.9	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración con SPSS 22 con datos del cuestionario.

5.1.2.2. Trabajo en equipo

La capacidad de los gerentes para trabajar en equipo para proponer y ejecutar innovaciones en los hoteles fueron los siguientes; El 7% nunca trabajo en equipo, el 27.9% casi siempre realizo trabajos en equipo y el 84% siempre se integró en equipo para proponer y ejecutar las innovaciones. Esta característica dada la respuesta fue agrupa la respuesta en los niveles altos, según se puede observar en la tabla 18.

Tabla 18. Trabajo en equipo.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
VálidoNunca	9	7.0	7.0	7.0
Casi siempre	36	27.9	27.9	34.9
Siempre	84	65.1	65.1	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22.

5.1.2.3. Liderazgo.

El liderazgo individual y de equipo capaz y efectivo para innovar, se presentó en niveles altos en los gerentes de los hoteles, dado que las respuestas detallan un 49.6% siempre, 43.4 % casi siempre, 6.2% algunas veces y un .8 % nunca. La tabla 19, demuestra la situación descrita.

Tabla 19. Liderazgo.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
VálidoNunca	1	.8	.8	.8
Algunas veces	8	6.2	6.2	7.0
Casi siempre	56	43.4	43.4	50.4
Siempre	64	49.6	49.6	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

5.1.2.4. Comunicación y coordinación.

La comunicación y coordinación para el logro de innovaciones, es alta, se obtuvo como resultado un 46.5% siempre, 49.6% casi siempre, 3.1% algunas veces y un 0.8 % nunca, la tabla 20 presenta los resultados.

Tabla 20. Comunicación y coordinación.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
VálidoNunca	1	.8	.8	.8
Algunas veces	4	3.1	3.1	3.9
Casi siempre	64	49.6	49.6	53.5
Siempre	60	46.5	46.5	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

5.1.2.5. Gestión de talento humano

En la tabla 21 se presentan los resultados de la gestión de talento humano necesario para alcanzar las metas estratégicas de crecimiento de la empresa, 40.3 % manifiesta gestionar siempre, 52.7 % casi siempre, 6.2 % casi nunca y un .8 % nunca.

Tabla 21. Talento humano.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
VálidoNunca	1	.8	.8	.8
Casi nunca	8	6.2	6.2	7.0
Casi siempre	68	52.7	52.7	59.7
Siempre	52	40.3	40.3	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22.

5.1.2.6. Gestión del cambio.

La habilidad organizacional para manejar los esfuerzos de cambio se presenta en la tabla 22, en donde el 55.8% respondió que siempre, 37.2% casi siempre, 3.1% un algunas veces y un 0.8 % nunca.

Tabla 22. Gestión del cambio.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
VálidoNunca	1	.8	.8	.8
Casi nunca	4	3.1	3.1	3.9
Algunas veces	4	3.1	3.1	7.0
Casi siempre	48	37.2	37.2	44.2
Siempre	72	55.8	55.8	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22.

5.1.2.6. Flexibilidad organizacional.

En la siguiente tabla se mencionan las respuestas obtenidas con base en la pregunta sobre la capacidad de adaptar y flexibilizar la estructura que permita adaptarse a los retos externos que la organización enfrenta. 27.9 % siempre, 58.9 % casi siempre, 3.1 % algunas veces, 9.3 % casi nunca y 0.8 % nunca.

Tabla 23 Flexibilidad organizacional

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido Nunca	1	.8	.8	.8
Casi nunca	12	9.3	9.3	10.1
Algunas veces	4	3.1	3.1	13.2
Casi siempre	76	58.9	58.9	72.1
Siempre	36	27.9	27.9	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22.

5.1.2.8. Valor de la innovación.

Los resultados obtenidos en el valor de la innovación para lograr mayor competitividad, describen un 27.9% siempre, 58.9 % casi siempre, 3.1% algunas veces, 9.3% casi nunca y un .8 % nunca. Tabla 24.

Tabla 24. Valor de Innovación.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido Nunca	1	.8	.8	.8
Casi nunca	12	9.3	9.3	10.1
Algunas veces	4	3.1	3.1	13.2
Casi siempre	76	58.9	58.9	72.1
Siempre	36	27.9	27.9	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

5.1.2.9. Vinculación externa.

En la tabla 25 se puede observar que con respecto a la pregunta, si los gerentes establecen vínculos de colaboración con gobierno, instituciones y/o universidades para proponer cambios en la organización, el 0.8% que nunca establece vínculos externos, el 3.1 % contestó que casi nunca establece vínculos externos, el 18.6 % algunas veces tiene vínculos externos, el 34.1% que casi siempre tiene vínculos externos y el 43.4% respondió que siempre establece vínculos externos.

Tabla 25. Vinculación externa.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
VálidoNunca	1	.8	.8	.8
Casi nunca	4	3.1	3.1	3.9
Algunas veces	24	18.6	18.6	22.5
Casi siempre	44	34.1	34.1	56.6
Siempre	56	43.4	43.4	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

5.1.2.10. Vinculación interna.

Con relación al enunciado; cuento con vínculos sólidos de colaboración con los miembros de mi departamento y los demás departamentos para llevar a cabo cambios sustanciales en la organización, el 0.8% respondió de que nunca tiene vínculos de colaboración con su departamento, el 6.2% casi nunca forma vínculos con su departamento, el 52.7% dijo que casi siempre tiene vínculos de colaboración con su departamento y con el 40.3% respondió que siempre cuenta con vínculos sólidos de colaboración con los miembros de su departamento.

Tabla 26. Vinculación interna.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
VálidoNunca	1	.8	.8	.8
Casi nunca	8	6.2	6.2	7.0
Casi siempre	68	52.7	52.7	59.7
Siempre	52	40.3	40.3	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

5.1.2.11. Gestión de información.

El uso de información de clientes, mercado, proveedores, competidores, distribuidores para implementar cambios sustanciales en la organización, 0.8%, nunca gestionó la información, 3.1 % casi nunca, 55.8% casi siempre y el 40.3% siempre considera la información de los agentes externos para proponer cambios internos, según la tabla 27.

Tabla 27. Gestión de Información.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
VálidoNunca	1	.8	.8	.8
Casi nunca	4	3.1	3.1	3.9
Casi siempre	72	55.8	55.8	59.7
Siempre	52	40.3	40.3	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

5.1.2.12. Optimización.

La búsqueda constante de procesos optimizantes para mejorar la calidad, reducir tiempos y costos, en 0.8 % de los casos, nunca se realizó, 3.1 % algunas veces, el 43.4% casi siempre y el 52.7% que siempre, por tanto es una

capacidad con alta frecuencia de uso por parte de los gerentes. La tabla 28 presenta las frecuencias.

Tabla 28. Optimización

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
VálidoNunca	1	.8	.8	.8
Algunas veces	4	3.1	3.1	3.9
Casi siempre	56	43.4	43.4	47.3
Siempre	68	52.7	52.7	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

5.1.2.13. Generación de ideas.

En relación con el cuestionamiento; Promuevo procesos para la generación de ideas con alto potencial de aplicación y las convierto en proyectos organizacionales, el 0.8 % respondió que nunca, 3.1% casi nunca, 12.4% algunas veces, el 52.7% casi siempre y el 31 % siempre. La mayoría casi siempre promueve procesos para la generación de ideas, se puede observar en la tabla 29.

Tabla 29. Generación de ideas

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
VálidoNunca	1	.8	.8	.8
Casi nunca	4	3.1	3.1	3.9
Algunas veces	16	12.4	12.4	16.3
Casi siempre	68	52.7	52.7	69.0
Siempre	40	31.0	31.0	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

5.1.2.14. Viabilidad de ideas.

Con la pregunta, Constantemente estudio la viabilidad de nuevas ideas para su implementación en la organización, se obtuvo el siguiente porcentaje con respecto a la aplicación de la encuesta, el 0.8% nunca, 12.4% algunas veces, 55.8% casi siempre y el 31% siempre, la tabla 30 muestra las frecuencias.

Tabla 30. Viabilidad de ideas

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
VálidoNunca	1	.8	.8	.8
Algunas veces	16	12.4	12.4	13.2
Casi siempre	72	55.8	55.8	69.0
Siempre	40	31.0	31.0	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

5.1.2.15. Adaptabilidad de tecnologías de información y comunicación.

La adaptación de tecnologías de información y comunicación de vanguardia en los procesos propios del área o en la oferta de servicios, se obtuvo, el 0.8% nunca adapto tecnologías de información y comunicación, el 9.3% adopto algunas veces las tecnologías de información y comunicación, 58.9% casi siempre adapto tecnologías de información y comunicación, 31% siempre adapto tecnologías de información y comunicación. La tabla 31 muestra la distribución de frecuencias de respuesta.

Tabla 31. Adaptación de tecnologías de información y comunicación.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
VálidoNunca	1	.8	.8	.8
Algunas veces	12	9.3	9.3	10.1
Casi siempre	76	58.9	58.9	69.0
Siempre	40	31.0	31.0	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

5.1.2.16 Capacidad de Innovación

De acuerdo al análisis factorial que se utilizó para puntualizar la estructura subyacente en la matriz de datos compuesta por las variables anteriormente descritas y a fin de analizar la estructura que tienen las interrelaciones entre las variables, con la finalidad última de definir una serie de dimensiones subyacentes comunes reconocidas como factores, se identificó desde la perspectiva teórica y de la correlación obtenida, la función:

$$Cdl = (Valln+VinInt+GestCamb+GenId+GestTH+ViablD+FlexOrg)/n$$

En donde:

Cdl = Capacidad de Innovación

Valln= Valor de Innovación

VinInt= Vinculación Interna

GestCamb= Gestión del Cambio

GenId= Generación de Ideas

GestTH= Gestión del Talento Humano

ViablD= Viabilidad de Ideas

FlexOrg= Flexibilidad Organizacional

n= Número de variables

Posteriormente, se conjuntó la variable de capacidad de innovación, ajustando los valores a la escala de 1 a 5 a fin de poder realizar el modelo objeto de la investigación. La tabla 32 muestra la distribución de frecuencias de la variable en donde 0.8% de los gerentes manifiestan una capacidad baja, 3.1% capacidad media baja, 21.7% capacidad media, 49.6% capacidad media alta, 24.8% capacidad alta. De manera global, el 74.4% manifiesta capacidad en rangos altos, 21.7% medios y 3.9% bajos.

Tabla 32. Capacidad de Innovación.

		Capacidad de Innovación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	1	.8	.8	.8
	Media Baja	4	3.1	3.1	3.9
	Media	28	21.7	21.7	25.6
	Media Alta	64	49.6	49.6	75.2
	Alta	32	24.8	24.8	100.0
	Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

5.1.2.17. Capacidad de Gestión Operativa.

Las dimensiones subyacentes comunes reconocidas como factores, de acuerdo a la correlación realizada por análisis factorial para la variable de capacidad de gestión operativa fueron:

$$CdGO = (Com+Lider+AdTIC+VincEx+AsRec+GestInfo+Optim)/n$$

En donde:

CdGO= Capacidad de Gestión Operativa

Com= Comunicación y coordinación

AdTIC= Adopción de Tecnologías de Información y Comunicación.

VincEx= Vinculación Externa

AsRec= Asignación de Recursos

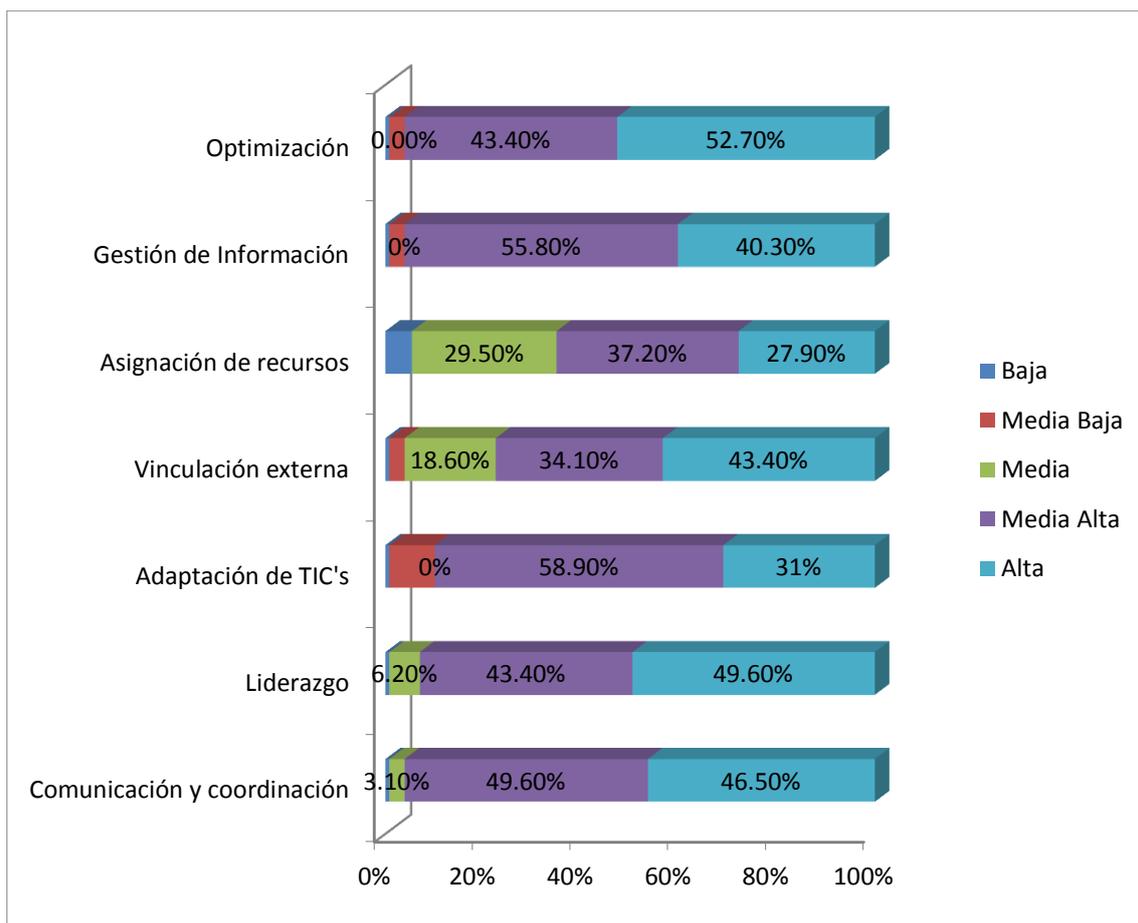
GestInfo= Gestión de la Información

Optim= Optimización

n= Número de variables

En la ilustración 36 se puede observar el conjunto de variables de la capacidad de gestión operativa descritas en el modelo anterior, en donde el comportamiento de las variables en lo individual, las respuestas de los gerentes tendieron a manifestar una capacidad mayormente alta a media alta.

Ilustración 36. Comportamiento de variables de la Capacidad de Gestión Operativa.



Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

La tabla 33 muestra la distribución de frecuencias de la capacidad de gestión operativa una vez ajustados los valores de acuerdo a las escalas sumadas sugeridas por el análisis factorial en donde la capacidad se manifestó alta en 17.8% de los casos, 67.4% media alta, 10.9% media, 3.1% media baja y 0.8% baja. 85.2% en rango alto, 10.9% medio y 3.9% bajo.

Tabla 33. Capacidad de Gestión Operativa.

		Capacidad de Gestión Operativa			
		Frecuenci a	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	1	.8	.8	.8
	Media	4	3.1	3.1	3.9
	Baja	14	10.9	10.9	14.7
	Media Alta	87	67.4	67.4	82.2
	Alta	23	17.8	17.8	100.0
	Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

5.1.2.18. Capacidad de Trabajo en Equipo.

La capacidad de trabajo en equipo agrupó sola en el análisis factorial y se comportó como se describe en el punto 5.1.2.2. 7% bajo, 27.9% medio alto y 65.1% alto, por lo tanto el 93% de los gerentes la considera una capacidad alta.

5.1.3. Dinamismo innovador.

5.1.3.1. Innovación de productos.

El incremento de oferta de nuevos o sustancialmente modificados productos y servicios en los últimos tres años, por parte del hotel, mostró una frecuencia positiva dado que 20% de los gerentes manifestó haber realizado innovación de productos algunas veces, 57% casi siempre y el 23% siempre modifica sus productos. La situación se ilustra en la tabla 34.

Tabla 34. Innovación de productos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	20	15.5	15.5	15.5
	Casi siempre	57	44.2	44.2	59.7
	Siempre	52	40.3	40.3	100.0
	Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

Las innovaciones de producto o servicio que manifiestan se han innovado son: Elevar la categoría del hotel, introdujeron servicio personalizado, introdujeron cambios de producto como club vacacional, tiempo compartido o todo incluido, realizaron cambios de menú en restaurante, remodelaciones a cuartos e instalaciones, introdujeron nuevas ofertas de actividades complementarias (tours, entretenimiento).

5.1.3.2. Innovación de procesos.

La inclusión de un número sustancial de procesos, métodos de trabajo, nuevos o significativamente modificados en las distintas áreas en los últimos tres años en el hotel, se identifica que el 12.4% se realizó algunas veces, 53.5% casi siempre realiza la innovación de procesos y el 34.1% siempre innova sus procesos. La tabla 35 presenta las frecuencias descritas.

Tabla 35. Innovación de procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Algunas veces	16	12.4	12.4	12.4
	Casi siempre	69	53.5	53.5	65.9
	Siempre	44	34.1	34.1	100.0
	Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

Las innovaciones de proceso señaladas son, la atención a través de mayordomos individualizados, atención con estándares de calidad, sistemas con tecnología avanzada para ingresar ordenes de restaurant, teléfonos inalámbricos, modificación de proceso de cobros, estudio de tiempos y movimiento, cambio a métodos de costeo preponderante, uso de métodos de estímulo - respuesta, métodos dispersos de competitividad en el mercado, mejoras en la logística de compra, implementación de comisariatos para lograr continuidad y estandarización en distintas áreas, mejoras en la selección de proveedores, digitalización de documentación y elaboración en línea de todo tipo de proceso interno, cambios en el proceso de registro de huéspedes y reservación, auto supervisión, estandarización del servicio creando protocolos de operación departamentales, cambios de procesos para adecuar a normas como distintivo "M". y "Cristal".

5.1.3.3. Innovación de mercadotecnia.

La tabla 36 muestra las respuestas sobre las modificaciones sustanciales e introducciones de nuevas formas de determinar precio, promover, publicitar, atraer segmentos o establecer relaciones públicas, en los últimos tres años. Los resultados fueron 3.1% manifestó casi nunca realizar innovaciones de mercadotecnia, 12.4% algunas veces, 47.3% casi siempre y 48% siempre.

Tabla 36. Innovación de mercadotecnia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Casi nunca	4	3.1	3.1	3.1
Algunas veces	16	12.4	12.4	15.5
Casi siempre	61	47.3	47.3	62.8
Siempre	48	37.2	37.2	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

Entre las innovaciones de mercadotecnia, señalan haber introducido el *merchandising* que contempla las acciones administrativas relacionadas con la rentabilidad del establecimiento comercial y sus resultados financieros y que contempla la gestión de existencias, ambiente, espacio, categorías de servicio y relaciones con los clientes. Mejoras sustanciales en los departamentos de relaciones públicas, introducción de servicios de bodas, manejo de agencias de viajes en línea (OTAS), administración de motores de reservaciones.

En medios de comunicación: Redes sociales, encuestas a huéspedes, invitaciones a agencias de viajes para familiarización con los conceptos, introducción de comercio electrónico (*E-commerce*) y centros de contacto, actualización de páginas web y promociones para servicios a locales.

5.1.3.4. Innovación organizacional.

En los últimos tres años el hotel ha incluido nuevos o significativamente modificados puestos de trabajo o estructura organizacional, el 22.5% algunas veces realizaron innovación organizacional, 46.5% casi siempre, 31% siempre realizó innovación organizacional. La tabla 37 muestra la distribución de frecuencias descritas.

Tabla 37. Innovación organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Algunas veces	29	22.5	22.5	22.5
Casi siempre	60	46.5	46.5	69.0
Siempre	40	31.0	31.0	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

Las innovaciones organizacionales manifestadas fueron: Nuevos puestos como gerencias de comercio electrónico o gestión de utilidades (*revenue*), mayordomos (*Butler*) programas de certificación hotelera para colaboradores, aplicación de ingeniería y coaching para ventas internacionales, puestos

polivalentes realización de re ingeniería de procesos optimizando la productividad.

5.1.3.5. Rentabilidad.

En la tabla 38, se presentan las respuestas de los gerentes respecto a la pregunta si en los últimos tres años el hotel ha mejorado su rentabilidad por efecto de las innovaciones realizadas. El 3.1% manifiesta que casi nunca, el 6.2% algunas veces, el 59.7% casi siempre y 31% menciona que siempre ha mejorado su rentabilidad.

Tabla 38. Rentabilidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
VálidoCasi nunca	4	3.1	3.1	3.1
Algunas veces	8	6.2	6.2	9.3
Casi siempre	77	59.7	59.7	69.0
Siempre	40	31.0	31.0	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

5.1.3.6. Crecimiento.

Los resultados de la encuesta con respecto a la pregunta; en los últimos tres años el hotel ha aumentado la tasa de crecimiento, dio como resultado los siguientes porcentajes; 3.1% casi nunca, 12.4 % algunas veces, el 50.4% casi siempre, que es lo que tiene mayor porcentaje y el 34.1% siempre. La tabla 39, muestra los resultados.

Tabla 39. Crecimiento.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
VálidoCasi nunca	4	3.1	3.1	3.1
Algunas veces	16	12.4	12.4	15.5
Casi siempre	65	50.4	50.4	65.9
Siempre	44	34.1	34.1	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

5.1.3.7. Participación de mercado.

Respecto al incremento de participación de mercado en los últimos tres años, dio como resultado lo siguiente, el 3.1% contestó que casi nunca, 12.4 % algunas veces, 31.8 % casi siempre y el 52.7% siempre. La tabla 40 presenta las frecuencias de respuesta.

Tabla 40. Participación de mercado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
VálidoCasi nunca	4	3.1	3.1	3.1
Algunas veces	16	12.4	12.4	15.5
Casi siempre	41	31.8	31.8	47.3
Siempre	68	52.7	52.7	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

5.1.3.8. Dinamismo Innovador.

El dinamismo innovador es el producto de promediar la innovación de producto, proceso, mercadotecnia y organizacional manifiesta por los gerentes en los últimos tres años y el incremento derivado de la innovación en rentabilidad, crecimiento y participación de mercado en el mismo período de tiempo. El dinamismo innovador se determinó a través de la revisión teórica y las distintas

formas de medirlo en las encuestas de innovación en México, la Comunidad Europea y los referentes encontrados en la revisión de literatura.

El modelo para determinarlo es:

$$\text{DinInno} = \text{InnoProd} + \text{InnoProc} + \text{InnoMkt} + \text{InnoOrg} + \text{Rent} + \text{Crec} + \text{Part}$$

En donde:

DinInno= Dinamismo Innovador

InnoProd= Innovación de Producto

InnoProc= Innovación de Proceso

InnoMkt= Innovación de mercadotecnia

InnoOrg= Innovación Organizacional

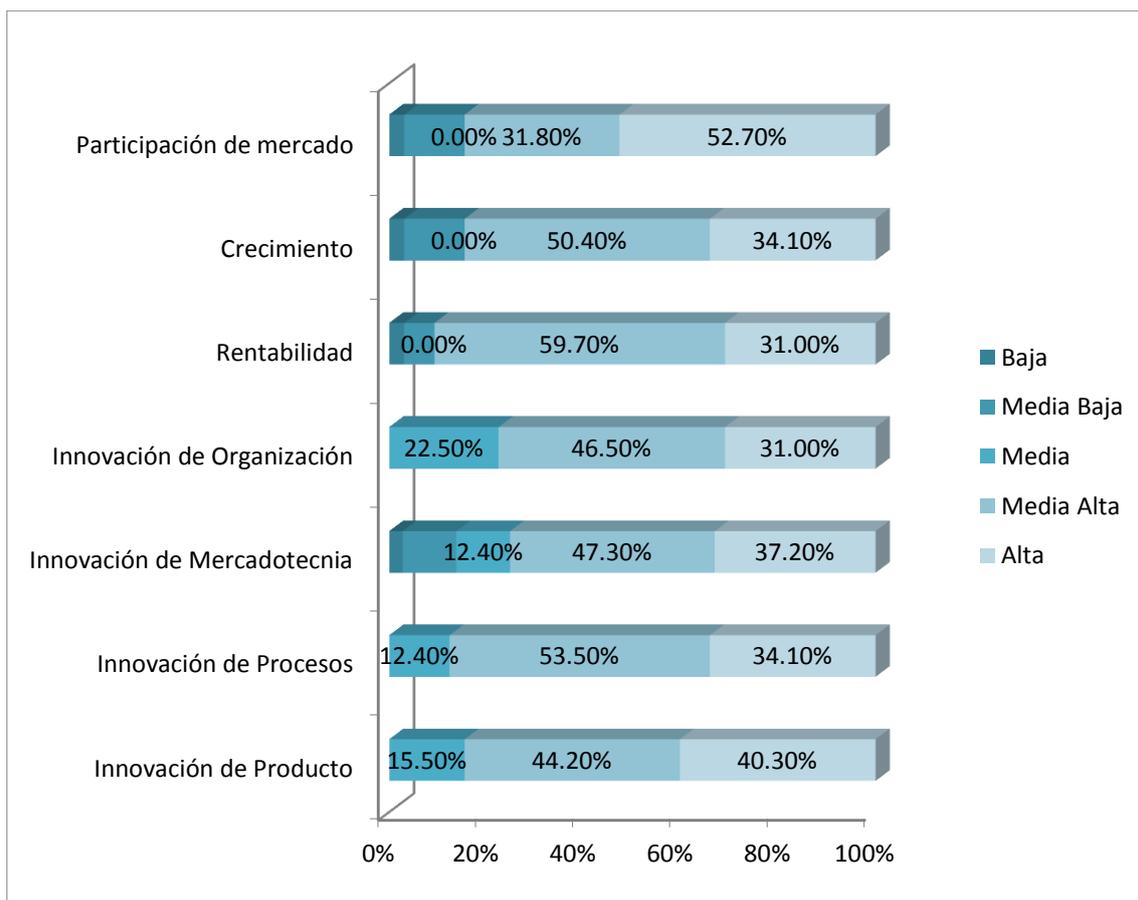
Rent= Rentabilidad

Crec= Crecimiento

Part= Participación

El comportamiento del dinamismo innovador por las variables que integra, se puede observar en la ilustración 37. La incidencia más alta se observa en participación de mercado con 52.7% e innovación de producto con 40.3%. Las incidencias medio altas en la innovación de procesos con 53.5%, 59.7% en rentabilidad y 50.4% en crecimiento. De manera general, la incidencia en todas las variables que integran el dinamismo innovador, la respuesta se ubica en valores de medio alto a alto. A fin de identificar la distribución de las frecuencias del dinamismo innovador integrando la totalidad de variables, en la tabla 41, se presenta el comportamiento de la variable integrada como escala sumada y promediada a fin de definirse en los mismos valores de la escala de referencia, en donde se puede observar que el dinamismo innovador medio bajo se presentó en el 3.1% de los casos, media en el 25.6%, media alta en el 46.5% y alto en 24.8% de los casos.

Ilustración 37 Dinamismo Innovador por variable.



Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

Tabla 41. Dinamismo Innovador.

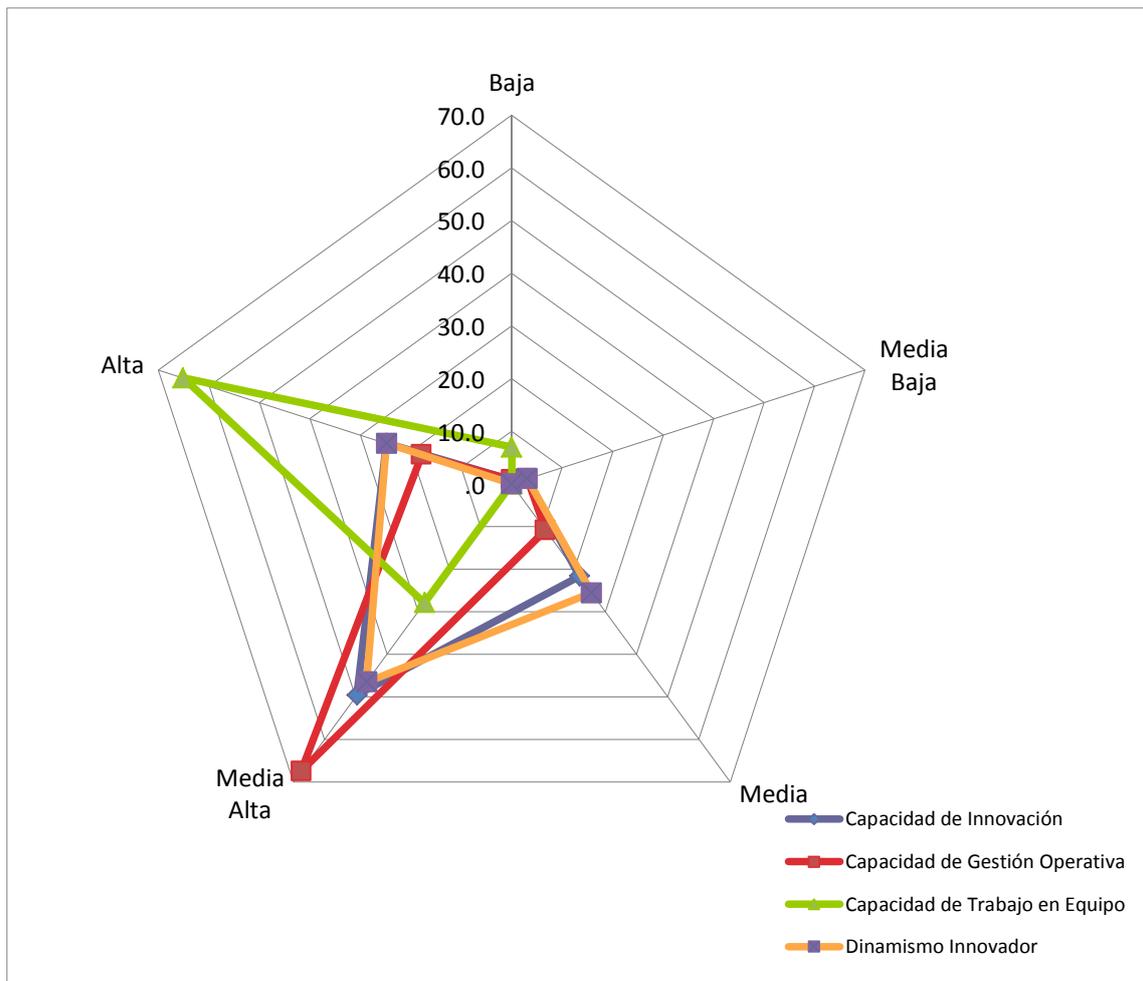
		Dinamismo Innovador			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Media Baja	4	3.1	3.1	3.1
	Media	33	25.6	25.6	28.7
	Media Alta	60	46.5	46.5	75.2
	Alta	32	24.8	24.8	100.0
	Total	129	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

5.1.4. Comportamiento conjunto de variables.

El ilustración 38, muestra el comportamiento conjunto de las variables en estudio. Se puede observar que las variables de capacidad de innovación, capacidad de gestión operativa y el dinamismo innovador, gráficamente se comportan de manera conjunta, pues las tres tienden en mayor proporción al cuadrante medio alto, aunque la capacidad de gestión operativa lo hace en mayor medida. La capacidad de trabajo en equipo tiende en mayor medida al cuadrante alto a diferencia de las demás. El subsecuente análisis por regresión lineal, permitirá identificar la proporción de la covariación de cada una de las independientes en la dependiente.

Ilustración 38. Comportamiento de variables en conjunto.



Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

5.2 Análisis de regresión múltiple

El análisis de regresión múltiple es una técnica estadística que se emplea para realizar un análisis sobre la relación existente entre un variable criterio y diversas variables independientes también llamados predictores (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1999). El objetivo que tiene esta técnica estadística es predecir la variable criterio, que previamente se ha seleccionado por parte del investigador con la utilización de las variables independientes, en donde los valores deben ser previamente conocidos. Cabe resaltar que las variables independientes requieren ser ponderadas para que estas ponderaciones indiquen la contribución que tiene con la predicción conjunta. Una vez que se sigue el proceso y se obtiene las ponderaciones, este análisis de regresión, asegura la predicción con base en el conjunto de variables independientes, así como la interpretación de influencia que tiene cada variable con la predicción.

Para emplear esta técnica de análisis, se requiere que el investigador reconozca y divida las variables tanto independientes como las dependientes, así como también que las variables sean métricas o medibles, esto quiere decir, que las variables sean transformadas si son datos ordinales o nominales a variables ficticias. En la presente investigación, se identificaron las variables independientes como: capacidad de innovación, capacidad de trabajo en equipo y capacidad de gestión operativa, mismas que resultaron de un análisis factorial a fin de contar con criterios de validez. La variable dependiente es el dinamismo innovador.

Al conjunto resultante de la ponderación de cada variable independiente se le denomina “valor teórico de la regresión” (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1999) porque es una combinación lineal de las variables independientes que permiten la predicción de la variable criterio, esto es, que la combinación lineal es la sumatoria de las variables independientes observadas con la ponderación que se le determina, donde el resultado es un valor único que representa a la combinación de todo el conjunto de variables.

Para realizar una predicción, el investigador puede optar por una estimación conociendo una variable en este caso la dependiente, a través de una media, mediana o moda aritmética, la cual funja como una línea base sin tener en cuenta en primera instancia alguna variable independiente. Por lo regular se utiliza la media aritmética según Hair, et al (1999), porque se requiere saber que precisión de la predicción, en el caso de la media, saber que tanto el resultado de la media permite conocer la predicción perfecta, por tal motivo se emplea el error de predicción que resulta del número real de la variable dependiente menos el valor de la predicción (media). Obteniendo los datos siempre resultará que no en todos los casos observados se cumple la estimación correcta, en unos resultará que se estima demasiado y en otra muy poco. Por lo cual para obtener una media con exactitud convendría sumar todos los errores de predicción, pero este resultado siempre será cero. Por tal motivo, es viable elevar al cuadrado todos los errores y sumarlos posteriormente. Esta línea base permite la comparación de predicción en las regresiones simples o múltiples, representando la precisión sin utilizar variables independientes de por medio.

Existe una técnica que utiliza una variable independiente que es la regresión simple, la cual utiliza la variable independiente para mejorar la predicción (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1999), en otros términos, conocer una mejor predicción de la variable dependiente con respecto a una variable que se identifique o afecte a la dependiente. Para tal asunto, es conveniente el uso del coeficiente de correlación (r), que permite describir qué relación existe entre dos variables (variable dependiente y variable independiente), de esta manera mientras en una variable cambia la otra variable cambia progresivamente ya sea que aumente o disminuya. El uso del coeficiente de correlación es para identificar la variable independiente que más incide en la dependiente y utilizar esta variable como determinador de la predicción que disminuya el error que en la línea base con el uso de la media aritmética nos arroja.

En cambio, si en un problema de estudio se encuentra otras variables que inciden en la variable dependiente, esto permitirá que con las variables independientes se añadan para dar mayor validez predictivo a las estimaciones

(Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1999), si bien en una regresión simple permite explicar específicamente con un margen de error menor la estimación que con la utilización de la media aritmética como línea básica, con más variables permite determinar una estimación con base en todas las variables independientes encontradas a lo que se llama regresión múltiple a la utilización de más de dos variables para mejorar la predicción de la variable dependiente.

En la utilización de la regresión múltiple se corresponde que el investigador identifique si las variables independientes muestran una correlación entre ellas, en donde Hair et al. (1999) Declaran que cuando existe una correlación entre dos variables independientes se le denomina colinealidad, y por otra parte se puede suscitar que haya una multicolinealidad o bien, que entre tres o más variables independientes exista una correlación. En otras palabras, estas situaciones son impedimentos para explicar que las variables inciden en la variable independiente porque existe una asociación más fuerte en las variables que son independientes, al ser esta la situación la variable dependiente en su momento no necesariamente depende de las variables independientes que se determinaron.

La ecuación que se utiliza para la regresión múltiple es:

$$\hat{Y} = b_0 + b_1V_1 + b_2V_2 + e$$

donde:

\hat{Y} = Predicción de la variable dependiente

b_0 = número constante de la variable dependiente independientemente de V_1 y V_2 .

b_1 = cambio en la variable dependiente asociado a un cambio unitario en V_1 .

b_2 = cambio en la variable dependiente asociado a un cambio unitario en V_2 .

V_1 = Primer variable independiente

V_2 = Segunda variable independiente

e = error de predicción

Para determinar la constante (b_0) el investigador debe identificar si conforme aumenta X_1 en una unidad, aumenta la variable criterio (sobre la media) por

algún número por ejemplo dos, entonces este último número que aumenta en la variable criterio se denotará como constante. Por otro lado b_0 , b_1 y b_2 se pueden estimar por el investigador de forma tal que al sumar el cuadrado de los errores de las predicciones sea minimizado. El residuo (e) se encuentra cuando el investigador resta de la predicción que salió de la ecuación de regresión multivariable el valor real observable. Posteriormente se eleva al cuadrado los errores de predicción que el producto será una cantidad más reducida que en la regresión simple y en la utilización de la media aritmética.

Una vez que se tiene el producto de los cuadrados de los errores de predicción se prosigue a conocer la valoración de la exactitud de la predicción, que se traduce a lo que Hair, et al. (1999), denominan como el éxito predictivo, el cual se obtiene con el coeficiente de determinación (R^2), este se obtiene a través de la suma de los cuadrados de la regresión entre la suma del total de los cuadrados de predicción por ejemplo de la utilización de la media aritmética o la regresión simple, dependiendo de que se desea explicar, si se quiere ver la significancia que hubo el optar por este análisis de regresión múltiple en comparación al utilizar el simple o el de media aritmética como línea básica.

En el mismo sentido, si se desea comparar la explicación que tiene la regresión múltiple con respecto a la regresión simple obtenida, entonces al total de cuadrados de la media aritmética o la línea básica que se empleó al inicio como estadístico se le resta la sumatoria de los cuadrados de la regresión múltiple entre el total de cuadrados de la media aritmética. Este proceso se utiliza para el de regresión simple para comparar cada regresión su explicación con referente a la línea básica donde se empleó la media aritmética como estimación de la variable dependiente. El R^2 viene a representar el efecto combinado del valor teórico en el conjunto en la predicción.

5.2.1. Estadísticos descriptivos de la regresión.

La tabla 42, muestra los estadísticos descriptivos de las variables en donde se puede identificar que la media de la variable dependiente dinamismo es

cercana a la media de la variable independiente capacidad de innovación y capacidad de gestión operativa, con 3.93, 3.94 y 4.00 respectivamente. La distancia de valores medios es mayor entre la dependiente dinamismo y la independiente capacidad de trabajo en equipo con valores 3.93 y 4.44. Las medias aritméticas son relevantes en una regresión lineal dado que las medias se usan como base para la estimación de la regresión.

La desviación estándar de los valores con respecto a la media, se puede observar que la dependiente dinamismo y las independientes capacidad de innovación y capacidad de gestión operativa, son cercanas con valores de .79, .81 y .64 respectivamente. La desviación de la dependiente dinamismo y la independiente capacidad de trabajo en equipo es la mayor pues los valores son .79 y 1.04 respectivamente. Situación que gráficamente se identificó en la gráfica 29.

Tabla 42. Estadísticos descriptivos de la regresión.

Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación estándar	N
Dinamismo	3.9302	.79241	129
CapInnova	3.9457	.81308	129
CapGestOp	4.0066	.64108	129
CapTrabEq	4.44	1.045	129

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22.

5.2.2. Estadísticos descriptivos de la regresión.

Una matriz de correlación permite analizar las correlaciones entre todos los pares de variables. La correlación de Pearson describe la fuerza de la relación entre un grupo de variables en escala como las que han sido utilizadas en esta investigación. (Lind, Marchal, & Whaten, 2005)

El interés principal en el análisis de la correlación, es identificar las variables independientes que muestran una fuerte correlación con la variable

dependiente. En la matriz de correlación de la tabla 43, se puede observar que la correlación más fuerte, es la correlación entre la capacidad de innovación (independiente) con el dinamismo innovador (dependiente) en el cual, la correlación es positiva y con un valor de .071. La correlación entre la capacidad de gestión operativa (independiente) y el dinamismo innovador (dependiente), presenta un valor positivo de .449. La correlación entre la capacidad de trabajo en equipo (independiente) y el dinamismo innovador (dependiente), es de .330, resultando todas ellas significativas, según se puede observar en la tabla.

Otro uso importante de la matriz, es verificar la multicolinealidad que es la existencia de correlación entre las variables independientes, debido a que esto podría distorsionar el error estándar de estimación. En este caso, se puede observar que existe correlación fuerte entre la capacidad de innovación y la capacidad de gestión operativa con valor de .647, sin embargo según lo señala Lind, Marchal, & Whaten (2005) “una regla general es que las correlaciones entre las variables independientes que se encuentran entre $-.70$ y $.70$ no causan dificultades”. Considerando la regla, la multicolinealidad se identifica pero no se considera causa de dificultad.

El análisis de la correlación de las variables, permite precisar que las variables independientes consideradas en el modelo (capacidad de innovación, capacidad de gestión operativa y capacidad de trabajo en equipo) están involucradas con el dinamismo innovador de los hoteles, debido a sus coeficientes de correlación.

Tabla 43. Matriz de correlaciones de variables.

		Correlaciones			
		Dinamismo	CapInnova	CapGestOp	CapTrabEq
Correlación de Pearson	Dinamismo	1.000	.710	.449	.330
	CapInnova	.710	1.000	.647	.258
	CapGestOp	.449	.647	1.000	.229
	CapTrabEq	.330	.258	.229	1.000
Sig. (unilateral)	Dinamismo	.	.000	.000	.000
	CapInnova	.000	.	.000	.002
	CapGestOp	.000	.000	.	.005
	CapTrabEq	.000	.002	.005	.
N	Dinamismo	129	129	129	129
	CapInnova	129	129	129	129
	CapGestOp	129	129	129	129
	CapTrabEq	129	129	129	129

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22.

5.2.3. Prueba global de validación para el modelo de regresión múltiple.

La prueba global identifica la posibilidad que todas las variables independientes tengan coeficientes de regresión neta cero, es decir, que la cantidad de variación explicada por R^2 se presenta por casualidad, es decir, probará si las variables independientes (capacidad de innovación, capacidad de gestión operativa y capacidad de trabajo en equipo) pueden calcular de manera eficaz el dinamismo innovador de una empresa hotelera.

La hipótesis nula es:

$$H_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3$$

La hipótesis alterna es:

$$H_1 = \text{No todas las } \beta \text{ son } 0$$

Si la nula es verdadera, significa que todos los coeficientes de regresión son cero y por lo tanto, se necesitaría identificar otras variables independientes para predecir el dinamismo innovador de los hoteles.

Para la prueba de las hipótesis se utiliza el valor de la distribución Fisher F a fin de comparar varias medias muestrales simultáneamente a fin de probar si las variables independientes consideradas tienen la capacidad de explicar la variación de la variable dependiente del modelo. El nivel de significancia para 3 grados de libertad en la regresión y 125 grados de libertad en el residuo es igual a 3.78 por tanto:

Si $F \leq 3.78$ se acepta la H_0

Si $F > 3.78$ se acepta la H_1

Dado que el valor de F según la tabla 44 es 44.469 y es mayor que 3.78 con una significancia de .000, se acepta la hipótesis alterna, indicando la prueba global que las tres variables independientes influyen en la variable dependiente.

Tabla 44. Prueba global de validación de variables por análisis de varianza (ANOVA).

ANOVA ^a					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	42.367	3	14.122	46.449	.000 ^b
Residuo	38.005	125	.304		
Total	80.372	128			

a. Variable dependiente: Dinamismo

b. Predictores: (Constante), CapTrabEq, CapGestOp, CapInnova

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

5.2.4. Evaluación de los coeficientes de regresión individuales.

En la evaluación individual, se evalúa que los coeficientes de regresión individuales β pueden ser 0 y cuáles no, lo cual implica que en caso de tener valor 0 no tiene valor para explicar las variaciones del valor dependiente. (Lind, Marchal, & Whaten, 2005)

En este caso, se realizarán tres pruebas, dado que son tres variables independientes (capacidad de innovación, capacidad de gestión operativa y capacidad de trabajo en equipo). La prueba a utilizar es la distribución t

student, que se utiliza con el supuesto de distribución normal de la población y utiliza la desviación típica o desviación estándar.

Las hipótesis son:

	Hipótesis nula:	Hipótesis alterna:
Capacidad de innovación	$H_0 = \beta_1 = 0$	$H_1 = \beta_1 \neq 0$
Capacidad de gestión operativa	$H_0 = \beta_2 = 0$	$H_1 = \beta_2 \neq 0$
Capacidad de trabajo en equipo	$H_0 = \beta_3 = 0$	$H_1 = \beta_3 \neq 0$

El valor crítico de t para una prueba de dos colas con intervalo de confianza de 98% y nivel de significancia de 0.02 con 125 grados de libertad, el valor es 2.326.

Considerando los coeficientes de regresión individuales de la tabla 45, la prueba de hipótesis resulta:

	Hipótesis nula:	Hipótesis alterna:
Capacidad de innovación	Se acepta alterna	$H_1 = 8.46 \geq 2.326$
Capacidad de gestión operativa	$H_0 = -.425 \leq 2.326$	La hipótesis nula es verdadera
Capacidad de trabajo en equipo	Se acepta alterna	$H_1 = 2.49 \geq 2.326$

Por lo tanto, la capacidad de innovación y la capacidad de trabajo en equipo, dado que sus coeficientes de regresión no son cero, son factores que predicen el dinamismo innovador. La capacidad de gestión operativa, dado que podría ser igual a cero de acuerdo a la prueba estadística, no es un factor importante del dinamismo innovador, por lo que podría ser eliminado del análisis.

Tabla 45 Coeficientes de regresión individuales.

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	.908	.341		2.666	.009
CapInnova	.673	.080	.691	8.463	.000
CapGestOp	-.043	.100	-.034	-.425	.672
CapTrabEq	.121	.048	.159	2.496	.014

a. Variable dependiente: Dinamismo

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

5.2.5. Coeficiente de determinación múltiple del modelo.

El coeficiente de determinación múltiple, representado por R cuadrado, es el porcentaje de variación total explicada a través de regresión. (Lind, Marchal, & Whaten, 2005)

En la tabla 46, se muestra que el coeficiente de determinación múltiple del modelo, tiene un valor de .516, por lo tanto, el modelo generado solo explica el 51% de la variación total en el dinamismo innovador. Otras capacidades no consideradas en el modelo, podrían estar explicando el dinamismo innovador.

Tabla 46 Análisis de coeficiente de determinación múltiple del modelo.

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.726 ^a	.527	.516	.55140

a. Predictores: (Constante), Cap TrabEq, CapGestOp, CapInnova

Fuente: Elaboración propia con datos en SPSS 22

El modelo general propuesto como producto de la investigación queda representado por:

Dinamismo Innovador =

$$\beta_0 + \beta_1 \text{CapInnova} - \beta_2 \text{CapGestOp} + \beta_3 \text{CapTrabEq} + \varepsilon$$

Dinamismo Innovador =

$$.908 + .691 \text{CapInnova} - .034 \text{CapGestOp} + .159 \text{CapTrabEq} + \varepsilon$$

Considerando la significancia estadística, solo la capacidad de innovación y la capacidad de trabajo en equipo, cuentan con significancia. La capacidad de gestión operativa además de contar con una carga negativa, que disminuye el dinamismo innovador en este modelo, no cuentan con significancia estadística.

CAPÍTULO 6

Discusión de resultados

6.1 Discusión de resultados

El objetivo principal de la tesis fue diseñar mediante un análisis de la situación actual la propuesta de un modelo que busque orientar en el logro de capacidades para la innovación en los equipos de alta dirección en las empresas hoteleras de Puerto Vallarta, situación que fue posible gracias al desarrollo de un instrumento que permitió identificar tanto el dinamismo innovador como variable dependiente y las capacidades actuales de innovación de los equipos de alta dirección de las empresas hoteleras. Una regresión lineal permitió identificar las capacidades actuales de innovación que están relacionadas con un mayor dinamismo innovador.

Fernandez Isird, Sanchez, Unamuno, & Iñigo (2008), señalan que el conocimiento de una empresa se encuentra difuso dentro de la misma organización y plantean la necesidad de conocer donde se encuentra a través de mapas de conocimiento a fin de hacer un uso efectivo del mismo. El desarrollo del instrumento para identificar las capacidades de los gerentes hoteleros, permitió identificar que capacidades y en que medida inciden en el dinamismo innovador que la empresa requiere para su crecimiento a largo plazo.

En esta investigación, se pudo afirmar que de acuerdo a lo planteado por King & Anderson (2002), la innovación fue más fácil de lograr en la organización con la ayuda de las personas, en este caso los gerentes operativos de alto nivel en los hoteles de categoría superior en Puerto Vallarta, que demostraron según las respuestas, altos niveles de dinamismo innovador que de acuerdo a los

resultados fue medio bajo en el 3.1% de los casos, medio en el 25.6%, medio alto en el 46.5% y alto en 24.8% de los casos, agrupando los casos en el umbral de alto dinamismo el 71% de los hoteles encuestados, se encontrarían de acuerdo a las respuestas en este nivel. Situación que permite confirmar también lo planteado por Enz & Siguaw (2001), que las innovaciones se ven significativamente afectadas por individuos excepcionales “campeones de mejor práctica” con habilidades de liderazgo, solución de problemas encargados de dirigir y apoyar la innovación.

La investigación permitió desarrollar un instrumento específico y válido para la exploración tanto del dinamismo innovador como de las capacidades involucradas en su desarrollo. Los constructos que son variables con un significado agregado al derivarse de forma deliberada y consciente mediante la revisión teórica con un propósito y que asume distintos valores según Kerlinger & Lee (2002), fueron necesarios a fin de poder identificar las capacidades dada la diversidad de variables con las que ha sido medido el dinamismo innovador.

El marco de referencia para el desarrollo de los constructos de las capacidades de innovación, tomaron como base la teoría de recursos y capacidades planteada por Grant (1991), que propuso que las capacidades están constituidas por grupos de recursos trabajando juntos. Los recursos según Donjuán (1998), Cornella (2003), se definen como los elementos necesarios, tanto tangibles como intangibles, para que una organización cumpla con sus objetivos.

En el caso de organizaciones complejas las capacidades están organizadas en estructuras jerárquicas. Algunas capacidades son muy específicas, relacionadas con tareas concretas; otras, las de mayor nivel, suponen la integración de capacidades. Las capacidades no pueden integrarse directamente, estas solo pueden hacerlo mediante la integración del conocimiento de las personas. Por ello que las capacidades de alto nivel son tan difíciles de obtener. La presente investigación permitió identificar, mediante un análisis factorial derivado de la respuesta de los gerentes hoteleros las capacidades que ejercen y como capacidades individuales se conjugan y

forman capacidades de alto nivel, mismas que fueron identificadas en la revisión de literatura para su validez teórica y confirmadas mediante el análisis empírico para su contrastación práctica identificando a aquellas que inciden en el dinamismo innovador.

Las capacidades de innovación que son resultado de un proceso complejo, según lo señalado por Cohen y Levinthal (1990), y que se construye a partir del aprendizaje pasado, la resolución de problemas pasados que constituye el conocimiento previo relacionado que influye en la capacidad de absorción que junto con la capacidad de aprendizaje y la capacidad para resolver problemas generan la capacidad de innovación de una organización o lo que Pöschl & North (2002), consideran como memoria, capacidad de respuesta, resolver problemas, aprender, crear e innovar y que es coincidente con lo planteado por Cohen y Levinthal. En este sentido, se identificó que el 78.3% de los gerentes hoteleros cuenta con un nivel de educación superior, que el 81.7% cuenta con experiencia superior a seis años en la hotelería, características que dan razón del aprendizaje pasado y la resolución de problemas pasados que constituye el conocimiento previo relacionado que influye en la capacidad de innovación planteada por Cohen y Levinthal (1990) y Poschl y North (2002). Existe por tanto, concordancia con ambos planteamientos teóricos en los gerentes hoteleros de Puerto Vallarta, en donde el conocimiento previo identificado, fue determinante del dinamismo innovador.

En contraste con el modelo de Ge & Yang (2009), de las capacidades de gestión de la innovación tecnológica, gestión del riesgo, gestión organizacional y gestión de la red relacional para la innovación, generaron un poder explicativo (R^2) de 0.35, 0.28 y 0.17 respectivamente, identificando que existe influencia positiva de las capacidades en el entorno de trabajo y en el desempeño. El modelo generado a través de esta investigación cuenta con un poder explicativo mayor, dado que el (R^2) del modelo es de .516 en donde sólo dos capacidades, la capacidad de innovación y trabajo en equipo influyen positivamente en el dinamismo innovador. La capacidad de gestión operativa en contratste tuvo una beta negativa, no significativa de -.034 indicando que

esta capacidad no influye positivamente en el dinamismo innovador. Resultando de mayor impacto la capacidad de innovación con beta positiva de .691 y la capacidad de trabajo en equipo con beta positiva de .159.

La capacidad de innovación fue definida en esta investigación como el compuesto de contar con valor de innovación en la empresa, realizar vinculación interna efectiva, gestionar el cambio de manera efectiva, tener procesos efectivos para la generación de ideas, buscar la viabilidad de esas ideas, tener flexibilidad organizacional y gestionar efectivamente el factor humano. Los gerentes manifestaron el 74.4% de esta capacidad en rangos altos y 21.7 en rango medio. Situación coincidente con los hallazgos de Dai, Mao, Zhao, & Mattila (2015) en la hotelería China, los hallazgos de Nieves & Segarra-Ciprés (2015) los hallazgos de Salem (2014) en la hotelería egipcia y los hallazgos de Grisseemann, Pikkemaat, & Weger (2013) en la región alpina.

La capacidad de trabajo en equipo, fue la que se manifestó más alta por parte de los gerentes considerados en la muestra, pues el 93% la consideró como una capacidad alta. Este resultado, fue coincidente con el hallazgo de Ge y Yang (2009) y Jimenez (1999), que señala a los intangibles como el trabajo en equipo como fuente de valor y Lloria (2000), que señala la combinación de conocimiento de los individuos para la creación de capacidades organizativas y constituir el capital intelectual necesario para la generación de valor en las organizaciones.

La capacidad de gestión operativa que estuvo compuesta por la comunicación y coordinación para el logro de innovaciones, el ejercicio de liderazgo individual y de equipo capaz y efectivo para innovar, adaptación de tecnologías de información y comunicación de vanguardia en los procesos propios del área o en la oferta de servicios, establecer vínculos de colaboración con gobierno, instituciones y/o universidades para proponer cambios en la organización, procurar y asignar los recursos (humanos, materiales, técnicos), para implantar innovaciones, considerar la información de clientes, mercado, proveedores, competidores, distribuidores para implementar cambios sustanciales en la organización y buscar de manera constante procesos optimizantes para

mejorar la calidad, reducir tiempos y costos. Resultó con beta negativa en el modelo, situación que contrasta con lo encontrado por Aubert (2006), en donde la colaboración empresa comunidad científica resultó positiva. Barney (1991) y Grant (2006), acuñan el concepto de los recursos de capital organizacional, en el que incluyen la estructura organizacional, líneas de autoridad, forma de reportes, la planeación formal e informal, el control, la coordinación de sistemas; la forma como los empleados integran sus esfuerzos y habilidades, depende no sólo de sus habilidades personales, sino también del contexto organizativo y lo señalan como un recurso intangible clave y fuente fundamental de ventajas competitivas sostenibles. En la presente investigación, se contrastó que de acuerdo a lo identificado por Mintzberg (1994), Peteraf, (1993); Hamel y Prahalad (1994); Teece et al., (1997); Grant (2006), las capacidades operativas de los gerentes hoteleros no tuvieron mayor incidencia positiva en el dinamismo innovador, dado que esta no fue significativa en el resultado del modelo obtenido.

Aunque de manera general la capacidad de gestión operativa resultó negativa para el modelo, y dado que la relación del modelo es lineal con respecto a la dependiente, no se puede negar que esta capacidad tiene relación con el logro de las demás capacidades y constituiría por tanto una capacidad de apoyo para el logro de las demás. Es así como la correlación de la capacidad de gestión operativa cuenta con una fuerte correlación con la capacidad de innovación de .647 y la razón de la contribución inversa, esta dada por el comportamiento de la desviación estandar de la capacidad de gestión operativa que es la menor de las 4 variables involucradas con valor de .64 y que es inferior a la desviación estandar de la variable dependiente de .79, dando esto razón del comportamiento negativo dada la multicolinealidad que previamente se identificó y señaló, pero no se eliminó por no considerarlo un daño significativo al modelo.

Goñi (2009), señala que una competencia o capacidad organizativa se manifiesta en la velocidad de respuesta y en el acierto en la adaptación de la organización a los cambios observables en el mercado, a través de la

aplicación de conocimientos, de la topología organizativa y de las competencias de las personas, con resultados exitosos, continuos y coherentes con la estrategia empresarial, cuestiones que fueron observadas en los resultados de dinamismo innovador de la empresa. El 71.3 % de los encuestados, manifestaron un dinamismo que puede considerarse dentro del rango alto (medio alto + alto). Por ello, el dinamismo innovador de la hotelería en Puerto Vallarta, puede considerarse de acuerdo a los resultados de esta investigación como alto.

En el análisis del dinamismo innovador, utilizando el criterio anterior, se identifica que los efectos mas importantes del dinamismo innovador se tuvieron en el incremento de la rentabilidad por efecto de las innovaciones realizadas en un 90.7%, incremento de participación de mercado como efecto de las innovaciones realizadas en un 84.5%, crecimiento de mercado en un 84.5% por efecto de las innovaciones realizadas.

Esta investigación, permite caracterizar el tipo de innovaciones que se realizan en la hotelería de Puerto Vallarta con base en las respuestas, utilizando el criterio rango alto (medio alto + alto) las innovaciones realizadas fueron de proceso en su mayoría con el 87.6%, innovaciones de productos y mercadotecnia con un 84.5% respectivamente y en último lugar innovaciones organizacionales con 77.5%. Este hallazgo es coincidente con el encontrado por Damian & Suárez-Barraza (2015), Kitsios, Grigoroudis, Giannikopoulos, Doumpos, & Zopounidis (2015), Souto (2015), Grissemann, Plank, & Brunner-Sperdin (2013).

En coincidencia con Watanabe (2007) se identifico que el concepto de dinamismo innovador tal y como lo definió a través de las tres trayectorias: La trayectoria tecnológica de desarrollo de la innovación, la trayectoria de desarrollo de producto y la trayectoria difusora de formación de mercado, en la investigación, el dinamismo innovador explorado en esta investigación, fue considerando las tres en las capacidades exploradas con hallazgos similares.

El análisis de las capacidades, también permitió contrastar lo identificado por (Ottenbacher & Gnoth, 2005), en la industria hotelera alemana en donde los hallazgos señalaron que la innovación de servicios depende de 9 factores clave.

Los aspectos que se pudieron contrastar fueron la importancia de la administración estratégica de los recursos humanos: De acuerdo a la teoría de recursos para la ventaja competitiva, los recursos humanos representan una fuente de valor para la organización, Bae y Lawler (2000). La administración estratégica de recursos humanos se define como: El conjunto de actividades y arreglos destinados a ayudar a la organización a la consecución de sus metas integrando procesos de decisión estratégica que permitan dirigir los esfuerzos organizacionales para responder a su medio ambiente. Por lo que implica que los hoteles a través de sus recursos humanos desarrollen practicas que sean superiores a las de su competencia, que jueguen un rol importante en el desarrollo de nuevos servicios, participen en la planeación estratégica del negocio y sean flexibles a las necesidades cambiantes del mercado, por lo que la visión de la organización con respecto al empleado cambia de considerarlo un factor de costo a una fuente de ventaja competitiva, mismas que fueron reflejados en las respuestas de los entrevistados.

Un factor que no se exploró de manera directa fue el entrenamiento de los empleados, que se considera crucial para el lanzamiento y preparación del proceso de innovación. Sin embargo, los gerentes cuentan con años de experiencia en el sector y en su mayoría formación de nivel superior.

En el factor de respuesta al mercado, se pudo contrastar que las innovaciones de mercado cuentan con una alta frecuencia dado que el 84.5% de los gerentes manifestaron realizarlas y todas tenían la finalidad de responder a las demandas actuales y anticipadas del clientes, en concordancia con lo identificado con Ottenbacher y Gnoth.

Con respecto al empoderamiento que es el proceso por el cual los administradores otorgan a los empleados la autonomía para ejercer control

sobre situaciones de trabajo y decisiones. La innovación es más exitosa en las organizaciones en las que se le permite al empleado usar su propio juicio para resolver problemas, se pudo identificar que solo el 65% consideró trabajar en equipo siempre.

En un estudio realizado por Flipo (2001), coincide en que la capacidad de la sinergia interna junto con el marketing pueden auxiliar para que la innovación sea rentable mientras viva. En la investigación realizada el 92.5% señaló una vinculación interna eficiente con efectos de incremento y tasa de participación de mercado en la mayoría de empresas.

El compromiso de los empleados también fue señalado por Ottenbacher y Gnoth, señala que los empleados necesitan comprender y soportar la innovación por lo cual deben estar completamente comprometidos. En este punto la mercadotecnia interna es fundamental ya que apoyará y motivará el compromiso de los empleados hacia el proyecto. En la investigación, el valor compartido de innovación, fue manifiesto en 77.7% de los gerentes, coincidiendo como un valor fundamental para la innovación.

6.2 Propuesta de mejora

De acuerdo al Índice de Competitividad de Viajes y Turismo, México se ubica de manera general en la posición 87 de 144 en cuanto a entorno de negocios, lo cual representa que 60% de los países se encuentra en una posición superior y 40% en una posición inferior. En particular las condiciones del recurso humano y mercado laboral, México se ubica en la posición 76 de 144, es decir el 52% de los países se encuentra por arriba y 48% por debajo. Situación poco alentadora a largo plazo, pues se identifica que la inversión en entrenamiento y desarrollo de capacidades y habilidades del personal involucrado en la actividad turística es aun incipiente.

Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado así como por las diferentes características de la misma, además de que dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones; los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa. Por ello es importante que una empresa hotelera que desea distinguirse por la innovación, cuente con mapas de conocimiento tal y como lo señala (Fernandez Isird, Sanchez, Unamuno, & Iñigo, 2008).

6.2.1. Mapeo de conocimiento

El mapa de conocimiento ayuda a identificar en donde se encuentra el conocimiento que puede parecer difuso en una empresa, para ello según lo plantean Pöschl y North (2002), la empresa debe identificar su capacidad de respuesta, capacidad de resolución de problemas, capacidad de aprender/crear/innovar, capacidad de memoria, actitudes y comportamiento ante los actores clave; Mercados y competidores, clientes, productos, procesos y colaboradores. Identificando y explicitando en el caso particular de los actores claves, con precisión quiénes son y cuándo o cuán regularmente, cuán formalmente, se dan este tipo de contactos.

Este mapeo, se propone que se realice de manera inicial para identificar la situación actual. Esta identificación, debería realizarse de manera agregada para toda la empresa y desagregada para las áreas clave en la prestación del servicio del hotel, una vez identificada la situación actual, se pueden señalar las áreas de oportunidad de mejora y a partir de ello instituir hacia dentro de la organización las acciones que deben ser mejoradas. El seguimiento derivado del mapeo, se propone que sea monitoreado de manera constante a fin de que se pueda registrar un progreso y con consideraciones de crecimiento de largo plazo.

6.2.2. Knowledge Management (KM) Organización que aprende

El aprendizaje continuo es un proceso clave para la innovación, la empresa innovadora debe generar condiciones de organización que aprende desde sus distintas fuentes de aprendizaje; aprendizaje por estudio, aprendizaje por práctica, aprendizaje por uso y aprendizaje por error. Además de facilitar el aprendizaje, debe facilitar el desarrollo, almacenamiento y flujo de conocimiento a lo largo de toda la organización a través de sistemas que faciliten la comunicación, buscando romper barreras espaciales, temporales y organizativas, para que el conocimiento y aprendizaje puedan fluir.

6.2.3. Vigilancia externa y colaboración.

Un punto importante es la interacción constante de la empresa con agentes externos especialistas (investigadores, desarrolladores), productos (licencias, patentes, tecnología) y los mecanismos de cooperación existentes para proveer de manera constante de nuevo conocimiento para la mejora interna. La función operativa del gerente hotelero y la resolución de problemas del día a día, puede dejar poco tiempo para identificar nuevas vías de interacción con agentes externos y vigilancia tecnológica. La vinculación y cooperación con instituciones como parte de esta función, permitiría acercar propuestas de solución a medida y de alto valor dado el número de Universidades e investigadores existentes en Puerto Vallarta.

El ecosistema de innovación y emprendimiento de Jalisco, que está estructurado como un modelo de red tiene como intención facilitar esta interacción, la colaboración de la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología, el Centro de Innovación para el Aceleramiento del Desarrollo Económico (CIADE), empresas precursoras, empresas de alta tecnología, impulso a la internacionalización de empresarial, la Secretaría de Desarrollo Económico, centro de financiamiento, el poder legislativo, centros de investigación, las instituciones de educación superior y los organismos

empresariales, representan una estructura propicia para el apoyo de la función innovadora y económica, que puede apoyar en la consecución de financiamiento e incidir en la política de innovación del estado.

6.2.4. Agentes de cambio y campeones de ideas.

Las personas como fuente clave de innovación, deben ser promovidas, reconocidas en la organización. Un tipo de liderazgo democrático y participativo que fomente la toma de decisiones por parte de los individuos y les haga sentir seguros a la hora de sugerir nuevas ideas sin temer a una posible censura y que pueda aportar una visión de los objetivos con los que los miembros organizacionales puedan comprometerse. Es importante desarrollar un clima en el cual las personas sientan un fuerte compromiso personal hacia nuevas ideas con capacidad de venderlas a otras personas dentro de la organización.

6.2.5. Programas de mejora de la creatividad multidimensional

La introducción de técnicas de generación de ideas es la opción más barata y que va a lograr beneficios más rápidamente. La empresa hotelera puede identificar a través de los departamentos de recursos humanos por medio de cuestionarios biográficos, test de habilidad creativa, la capacidad de sus gerentes para generar nuevas ideas e identificar a los potenciales campeones de ideas. Esto puede ser reforzado por la introducción de procedimientos que fomenten la generación de ideas nuevas como el *brainstorming* o tormenta de ideas como práctica común, la sinectica que consiste en enfrentar a los individuos a problemas y buscar conexiones entre la situación poco familiar y sus experiencias, habilidades y conocimientos para poder entender la tarea a la que se debe hacer frente considerando todas las perspectivas posibles para encontrar un punto de vista auténticamente nuevo y relevante sobre el que basar las soluciones y la formación para la creatividad con cursos que busquen desarrollar habilidades de pensamiento y enseñar técnicas de generación y evaluación de ideas.

Conclusiones

El fortalecimiento del dinamismo innovador en los equipos de alta dirección de los hoteles de Puerto Vallarta, está influenciado positivamente y de manera significativa por la capacidad de innovación y capacidad de trabajo en equipo, por ello a fin de poder lograr crecimiento incremento en la tasa de mercado y participación, la empresa hotelera debe identificar mecanismos para fortalecer el valor compartido de la innovación en la empresa para el logro de mayor competitividad, esta tarea puede ser lograda cuando este valor forma parte de la cultura organizacional y está definido como tal en la misma, al ser así puede reforzarse el valor a través del entrenamiento y capacitación. El valor para surtir efecto debe ser compartido por todos los miembros de la organización.

El personal directivo de la empresa hotelera debe fortalecer la capacidad de desarrollar vínculos internos para colaboración con los miembros del departamento y/o demás departamentos para llevar a cabo cambios sustanciales en la organización, sin esta sinergia los esfuerzos de innovación, no llegarán a concretarse, las habilidades humanas de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y coordinación son un elemento necesario en el capital humano a fin de poder generar una cooperación interna productiva.

La empresa hotelera debe desarrollar en sus equipos directivos, la habilidad organizacional para manejar los esfuerzos de cambio, el cambio es una constante en el entorno y solo las capacidades superiores son las que pueden llevar a la ventaja competitiva. Las capacidades superiores son de naturaleza compleja y no emergerán de manera natural en el individuo, los procesos que fortalecen la adquisición de experiencia a través de procesos de empoderamiento para la toma de decisiones podrían fortalecer esta capacidad.

La empresa hotelera a través de su equipo directivo, debe promover procesos para la generación de ideas con alto potencial de aplicación y convertirlas en proyectos organizacionales, para lo cual es necesario contar con la capacidad de gestionar el talento humano dentro y fuera de la organización para alcanzar las metas estratégicas de crecimiento de la empresa.

El estudio constante de la viabilidad de nuevas ideas para su implantación en la organización permitirá reconocer la capacidad de adaptar y flexibilizar la estructura para adaptarse a los retos externos que la organización enfrenta y que son una constante.

Limitaciones del estudio y recomendaciones para futuras investigaciones

La innovación de servicios es un fenómeno de alto interés para las economías como vía para la competitividad. Es un fenómeno complejo, con múltiples aportes y gran nivel de avance, por tanto existen múltiples constructos que no operaran de igual manera en los sectores o situaciones que se estudien. El presente aporte representa un aporte metodológico derivado de una revisión importante de literatura, aporta un instrumento validado, confeccionado a partir de una situación particular limitada por las condiciones de respuesta de los gerentes hoteleros y el enfoque del investigador, situación que debe ser considerada en cualquier estudio posterior a partir de los aportes de esta investigación.

La innovación es un fenómeno social que se expresa en la organización y los individuos que la conforman, en un entorno con múltiples interacciones con agentes internos y externos, por tanto obedece a un entorno cambiante con agentes cambiantes que deben ser considerados en la definición de nuevos estudios dada su naturaleza, en la integración de nuevas variables y nuevos abordajes. El modelo presentado solo explica el 51% del fenómeno con los constructos derivados, representando el margen no explicado, un amplio campo de investigación.

Las condiciones de innovación en Puerto Vallarta, en comparación con otros destinos turísticos, pueden diferir significativamente lo que representa una oportunidad para la replicación del estudio en otros contextos.

Esta investigación sólo presenta resultados de hoteles con categorías de 5 estrellas y superior, existiendo importantes oportunidades de investigación en hoteles de categoría distinta y servicios complementarios al hospedaje.

Los resultados que se presentan, derivan de una condición perceptiva de los gerentes consultados con las limitaciones que ello representa. La subjetividad aun con el rigor metodológico de los criterios de inclusión de los sujetos, diseño y validación de instrumento, esta implícita dado su carácter perceptivo.

El estudio es de carácter transversal, reflejando una situación a un tiempo determinado, las condiciones son cambiantes y esto debe representar una consideración para una aplicación futura.

Los hallazgos y recomendaciones generados a partir de esta investigación, deben considerar las posibilidades organizacionales a fin de ser realizados.

Bibliografía

Acs, Z., & Audretsch, D. (1993). *Small firms and Entrepreneurship: An East-West Perspective*. Cambridge University Press.

AHM. (2009). *Asociacion de Hoteles de Morelos*. Recuperado el 01 de 08 de 2009, de [http://www.asociaciondehotelesdemorelos.org.mx/noticias/Nomatividad Clasificacion Hoteles.pdf](http://www.asociaciondehotelesdemorelos.org.mx/noticias/Nomatividad_Clasificacion_Hoteles.pdf)

Allison, P. (1987). Estimation of linear models with incomplete data. En *Sociological methodology* (págs. 71-103). San Francisco: Jossey-Bass.

Atocha, C. (2007). Capability Lifecycles: an Insight from the Innovation. *Human Capital, Innovation and Entrepreneurship in Latin America's Competitiveness* (pág. 2). Miami: CLADEA'S ANNUAL ASSEMBLY 2007.

Atuahene-Gima, K. (1996). Differential Potency of Factors Affecting New Product Performance in Services and Manufacturing Firms in Australia. *Journal of Product Innovation Management* 13, 35-52.

Aubert, J.-E. (2006). Innovation systems in emerging and developing economies. En H. S. Council, *Measuring innovation in OECD and non-OECD countries, selected seminar papers* (págs. 22-42). Cape Town: HSRC Press.

Audretsch, D. B. (1998). Agglomeration and the Location of Innovative Activity. *CEPR Discussion Papers*.

Barney, J. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading: Addison-Wesley.

Blalock, H. (1982). *Conceptualization and measurement in the social sciences*. Beverly Hill, California, Estados Unidos : Sage.

Burgelman, R., Maidique, M., & Wheelwright, S. (2004). *Strategic management of technology and innovation*. Times Mirror Higher Education .

CALMECAC. (2009). CALMECAC. Recuperado el 2009, de http://www.calmecac.com.mx/index_calmecac.htm

Campbell, D., & Fiske, D. (1959). Convergent and discriminant validity by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 81-105.

Carmines, E., & Zeller, R. (2006). Reliability and validity assessment. En R. Hernandez, C. Fernández, & P. Baptista, *Metodología de la Investigación 4a. edición* (pág. 282). Mexico: McGraw Hill/Interamericana.

Carrion, J. (2000). La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento. Madrid.

Cattell, R. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 245-276.

Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey. (2012). *Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos*. Morelia: CIETec.

CESTUR. (2010). *Perfil y Grado de Satisfacción del Turista, Reporte de Puerto Vallarta, Octubre - Diciembre 2010*. Obtenido de http://cestur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/calidadycompetitividad/reportesdetallados/playas/PUERTO_VALLARTA.pdf

Chang, C. (2005). The impacts of top management team characteristics and entrepreneurial orientation on management competence and performance. National Cheng Kung University, Institute of Business Administration Master Thesis .

Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Churchill, G. (February de 1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, XVII(1), 64-73.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*.

Costa, M., Duch, N., & Lladós, J. (2000). Determinantes de la Innovación y Efectos sobre la Competitividad. *Institut d'Economia de Barcelona Document de treball 2000/4*, 1-11.

COTEC. (2007). *Innovación en el sector hotelero*. Madrid: Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica.

CT+1. (2012). *Modelo de Desarrollo Turístico. Transforma Vallarta, una visión de futuro*. Puerto Vallarta, Jal.: Competitividad en Turismo +1.

Dai, W., Mao, Z., Zhao, X., & Mattila, A. (2015). How does social capital influence the hospitality firm's financial performance? The moderating role of entrepreneurial activities. *International Journal of Hospitality Management*, 42-55.

Damian, I. E., & Suárez-Barraza, M. F. (2015). Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura. *Intangible Capital*, 147-165.

de Bretani, U. (2000). Designing and marketing new products and services. *The Oxford Textbook of Marketing*.

de la Fuente, A. (1995). Catch-up, Growth and Convergence in the OCDE. *CEPR Discusión Paper nº 1274*.

Ding, L., Velicer, W., & Harlow, L. (1995). Effects of estimation methods, number of indicators per factor and improper solutions on structural equation modeling fit indices. *Structural equation, II*, 119-143.

Dirección de Informática y Estadísticas, SETUJAL. (2015). *Secretaria de Turismo de Jalisco*. Recuperado el 03 de 08 de 2015, de <http://visita.jalisco.gob.mx/espanol/dependencia/estadisticas.html>

Druker, P. (2003). *Management del Futuro*. Buenos Aires: Sudamericana.

Easingwood, C., & Percival, J. (1990). Evaluation of New Financial Services. *International Journal of Bank Marketing*, 3-8.

Eglier, P., & Langeard, E. (1977). Services as Systems: Marketing Implications. *Marketing Consumer Services: New Insights*.

Engelbrecht, H. J. (1997). "International R&D spillovers, human capital and productivity in the OCDE economies: an empirical investigation." . *European Economic Review* 41, 1479-1488.

Enz, C., & Siguaw, j. (2001). Excellence in Hotel Operations. *Comell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.

Eurostat. (2009). *Eurostat*. Recuperado el 2009, de https://eforms.cso.ie/.../community_innovation_survey_2008.pdf

Fernandez Isiord, C., Sanchez, F., Unamuno, A., & Iñigo, U. (2008). *¿Tocamos las trompetas? Organizandose para innovar*. Madrid: Diaz de Santos.

Fernández, E., Montes, J., & Vázquez, C. (1998). "Los Recursos Intangibles como Factores de Competitividad de la Empresa. *Direccion y Organizacion* No. 22, Sept.

Foro Económico Mundial. (7 de Agosto de 2014). *World Economic Forum, Executive Opinion Survey*. Obtenido de www.weforum.org/gcr

Foro Económico Mundial. (2015). *Travel and Tourism Competitiveness Report 2015*. Obtenido de <http://www.weforum.org/reports/travel-tourism-competitiveness-report-2015>

Fundacion Eroski. (10 de 05 de 2004). *Consumer Eroski*. Recuperado el 2009, de <http://www.consumer.es/web/es/viajes/2004/05/08/99788.php>

Ge, Y., & Yang, W. (2009). Developing Human Capital Capabilities of Top Management Team for CoPS Innovation. *Journal of Service Science & Management*, 221-229.

GEMES. (2013). *Agendas de Competitividad de los Destinos Turísticos de México*. Mexico D.F.

Glymour, C., Scheines, R., Spirtes, P., & Kelly, K. (1987). Discovering casual structure: Artificial intelligence. En *Philosophy of science and statistical models*. New York: Academic Press.

Gobierno de Jalisco. (2015). *Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013 - 2033*. Guadalajara: Dirección de Publicaciones del Gobierno del Estado de Jalisco.

Goñi, J. J. (2009). *Instituto Ibermatica para la Innovacion*. Recuperado el 17 de 02 de 2009, de <http://www.i3b.ibermatica.com/i3b/articulos>

Gorsuch, R. (1983). *Factor analysis*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Grant, R. (1998). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Griliches, Z. (1979). Issues in Assessing the Contribution of Research and development on Productivity Growth. *Bell Journal of Economics*.

Grissemann, U. S., Pikkemaat, B., & Weger, C. (2013). Antecedents of innovation activities in tourism: An empirical investigation of the Alpine hospitality industry. *Tourism*, 7-27.

Grissemann, U. S., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 347-356.

Grönross, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. Madrid: Diaz de Santos.
H. Ayuntamiento de Puerto Vallarta. (2014). *Plan de Desarrollo Municipal Puerto Vallarta 2012-2015*. Puerto Vallarta.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid, España: Prentice Hall Iberia.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall Iberia.

Hattie, J. (1985). Methodology review: Assessing unidimensionality of tests and items. *Applied Psychological Measurement*, 139-164.

Hayduk, L. (1987). *Structural equation modeling with LISREL: Essentials and advances*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Heise, D. (1975). *Causal Analysis*. New York: Wiley.

Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación 4a Edición. En R. Hernandez, C. Fernández, & P. Baptista, *Metodología de la Investigación 4a Edición* (pág. 184). Mexico: McGraw Hill/Interamericana.

INEGI. (2009). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 10 de 10 de 2009, de <http://www.inegi.org.mx>

INEGI. (2009). *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática*. Recuperado el 2009, de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/Cuestionarios/C_Hospedaje_Servicios_Relacionados_CAT.pdf

Jacob, M., Tintore, J., & Torres, X. (2001). *Innovación en servicios*. Madrid: Colección Estudios nº 19. Fundación Cotec.

Jimenez, A. (1999). *Las Competencias y el Capital Intelectual: La manera de gestionar personas* .

Jöreskog, K., & Sorbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Mooresville: Scientific Software.

Kaiser, H. (1970). A second-generation little jiffy. *Psychometrika*, 401-415.

Kaiser, H. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychology Measurement*, 111-117.

Kemeny, J. (1959). *A philosopher looks at science* . Nueva York: Van Nostrand Reynold .

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del Comportamiento*. México: McGraw-Hill.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). Validez de contenido y validacion de contenido. En F. N. Kerlinger, & H. B. Lee, *Investigacion del Comportamiento, 4a. Edición* (págs. 604-606). Mexico: McGraw Hill/Interamericana.

Kim, L. (1997). *Imitation to Innovation: the dynamics of Korea's technological*. Harvard Bussiness School Press.

King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change*. Bussines & Economics.

Kitsios, F. C., Grigoroudis, E. T., Giannikopoulos, K., Doumpos, M., & Zopounidis, C. D. (2015). Strategic decision making using multicriteria analysis: New service development in Greek hotels. *International Journal of Data Analysis Techniques and Strategies*, 187-202.

Kotler, Bowen, Markens, Rufin, & Reina. (2004). *Marketing para Turismo 3ª.Edicion Ed. Pearson Prentice Hall, España*. Madrid: Pearson Prentice Hall España.

Lind, D., Marchal, W., & Whaten, S. (2005). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía*. México: McGraw Hill Interamericana.

Lloria, M. (2000). *El conocimiento como recurso y capacidad. Una Aproximación a la Gestión del Conocimiento como Ventaja Competitiva*. Valencia: Working paper.

Loehlin, J. (1987). *Latent variable models: An introduction to factor, path and structural analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.

López Mielgo, N., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordás, C. J. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las pymes*. Oviedo: Netbiblo.

Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, J., & Huete, L. (2004). *Administración de servicios*. Mexico: Pearson Educacion.

MacCullum, R. (1986). Specification searches in covariance structure modeling. *Psychological Bulletin*, 100, 107-120.

Manuel Martínez-López, A., & Vargas-Sánchez, A. A. (2013). The Strategic Management Process and the Innovative Capacity of the Spanish Hotel Industry. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 596-618.

Marshall, A. (1919). *Industry and Trade*. London: Macmillan.

Mason, C. H., & Perreault, W. D. (28 de August de 1991). Collinearity, Power, and Interpretation of Multiple Regression Analysis. *Journal of Marketing Research* , págs. 268 - 280.

McDaniel, C., & Gates, R. (2005). *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*. THOMSON.

McDonald, R. (1981). The dimensionality of tests and items. *British Journal of Mathematical and Social Psychology*, 100-117.

McGuig, A. (1972). *Psicología Experimental*. México: Trillas.

México Competitivo. (2011). *Índice de Complejidad Económica*. Obtenido de <http://www.mexicocompetitivo.economia.gob.mx/indices-de-competitividad/indice-de-complejidad-economica>

Natarajan, R., & Boulton, W. (2004). "Innovation: A fresh look in the new millennium. *The Marketing Management Journal*, Vol. 14, 1-13.

Navas, J., & Guerras, L. (1998). La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones en la Era del Conocimiento. *Boletín Club Intelec*, abril, nº 2, 2-5.

Nieves, J., & Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 51-58.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge Creating Company. How Japanese companies create the dynamycs of innovation. *Oxford University Press*.

Nunnally, J. (1979). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Oaten, S., Le Quesne, K., & Segal, H. (2015). Adapting to Uncertainty - The Global Hotel Industry. *Travel and Tourism Competitiveness Report*, 47-51.

OCDE. (2000). *Innovation and Economic Performance”, Science, Technology and Industry Outlook*. Paris: OCDE.

OCDE. (2000b). *Innovation and Economic Performance”, Science, Technology and Industry Outlook*. Paris: OCDE.

OCDE/Eurostat. (2005). *Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos para la Innovación, 3a. Edición*. Madrid: Grupo TRAGSA.

OECD Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Obtenido de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF

Ollivier, J., & Thompson, P. (2008). Diferencias en el proceso de innovación de empresas pequeñas y medianas de la industria manufacturera de la ciudad de Chihuahua, Mexico. *Comercio y Administración*, 9-28.

Ottenbacher, M., & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 46, 205-222.

Ottenbacher, M., & Shaw, V. (2002). The Role of Employee Management in NSD: Preliminary Results from a Study of the Hospitality Sector. *Cornell Quarterly*.

Parra, E., & Calero, F. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*. Madrid: Mc Graw Hill.

Pascale, R. (2007). "Innovation, ICT and Risk Aversion on the Growth of Firms in Less Developed Countries". *J.A.Schumpeter Society*.

Peter, J. (1981). Construct validity: A review of basic issues and marketing practices. *Journal of Marketing Research*, 133-145.

Pilat, D. (2000). *Innovation and Productivity in Services: state of the Art*. Sydney: OCDE/Australia Workshop.

Pöschl, A., & North, K. (2002). Intelligente Organisationen. *Best Practice Human Resource Management*, 55-59.

Predhazur, E., & Schmelkin, L. (1992). *Measurement design and analysis: An integrated approach*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum and Associates.

Preissl, B. (1998). Barriers to Innovation in Services. *SI4S Topical Paper n° 2*.

Preissl, B. (2000). Service Innovation: What Makes It Different?. Empirical Evidence from Germany. *Innovation Systems in the Service Economy: Measurement and Case Study Analysis, Economics of Science, Technology and Innovation*, vol. 18, 125-148.

Presidencia de la Republica Mexico. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2019*. Mexico.

Raykou, T., & Widaman, K. (1995). Issues in applied structural equation modeling research. *Structural Equation Modeling*, 11(4), 289-318.

Revilla, E. (1995). *Factores Determinantes del Aprendizaje Organizativo. Un Modelo de Desarrollo de Productos*. Valladolid: Club de Gestion de Calidad de Valladolid.

Rigdon, E. (1994). Demonstrating the effects of unmodeled random measurement error. *Structural Equation Modeling*, 1(4), 375-380.

Robinson, J., Shaver, P., & Wrightsman, L. (1991). Criteria for scale selection and evaluation. En J. Robinson, P. Shaver, & L. Wrightsman, *Measures of personality and social psychological attitudes* (págs. 1-16). San Diego, California: Academic Press.

Robles, J. (1996). Confirmation bias in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, III(1), 307-322.

Rummel, R. (1970). *Applied factor analysis*. Evanston, Illinois, Estados Unidos: Northwestern University Press.

Salem, I. E. (2014). Toward better understanding of knowledge management: Correlation to hotel performance and innovation in five-star chain hotels in Egypt . *Tourism and Hospitality Research*, 176-196.

Schumpeter. (1939). *Business cycles, a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. New York: Mc Graw Hill.

Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología. (2014). *Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología*. Recuperado el 17 de 01 de 2015, de <http://sicyt.jalisco.gob.mx/>

Secretaria de Planeacion. (2007). *Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2030*. Guadalajara: Dirección de Publicaciones del Gobierno de Jalisco.

SECTUR. (2009). *Secretaria de Turismo*. Recuperado el 08 de 08 de 2009, de <http://www.sectur.gob.mx>

SECTUR. (2014). *Agendas de Competitividad de los Destinos Turísticos de México, 2013-2018, Puerto vallarta, Jalisco*. México: Secretaría de Turismo.

Seer, G. A. (1984). *Multivariate Observations*. New York: Wiley.

Shostack, G. L. (1977). Breaking Free from Product Marketing (abril 1977). *Journal of Marketing* 44, 73-80.

SIEG. (04 de 03 de 2013). *Sistema de Información Estadística y Geografía de Jalisco*. Obtenido de <http://www.sieg.gob.mx/>

Simon, C. W. (1987). Will egg-sucking ever become a science? . *Human Factors Society Bulletin*, 1-4.

Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2015). The Effects of Transformational Leadership and Perceived Creativity on Innovation Behavior in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 195-219.

Souto, J. E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 142-155.

Star's & Diamond's. (2009). *Star's & Diamond's International Award Lodging and Hospitality*. Recuperado el 30 de 07 de 2009, de <http://216.29.152.97/snd/Principal.aspx?strIdioma=ESP>

Stilson, D. W. (1966). *Probability and statistics in psychological research and theory*. San Francisco: Holden-Day.

Sveiby, K. (1997). The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting Vol2, Number1, Spring*, 73-97.

Tamayo, M. (2006). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Velasco, E., & Zamanillo, I. I. (2007). Evolucion de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovacion. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*, 28.

Watanabe, C. (2007). Masaaki Hirooka (ed): Innovation Dynamism and Economic Growth: A Nonlinear Perspective. *Journal of Evolutionary Economics*, 649-652.

World Economic Forum. (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013 Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation*. World Economic Forum. Geneva: World Economic Forum.

World Economic Forum. (2015). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Obtenido de The Global Competitiveness Report 2014-2015: www.weforum.org/gcr

World Economic Forum. (s.f.). *The Human Capital Report 2013*. World Economic Forum.

Zumitzavan, V., & Udchachone, S. (2014). The impact of different styles of 'leadership' and levels of 'organisational innovation' on 'organisational performance': A case of hospitality industry in Thailand. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 272-282.

Anexo 1 Cuestionario