

La incidencia de la gestión de la calidad sobre el nivel de innovación en el sector hotelero español

Antonio Manuel Martínez López

Universidad de Huelva
manu.martinez@dem.uhu.es

Alfonso Vargas Sánchez

Universidad de Huelva
vargas@uhu.es

Resumo: La investigación que se presenta en este artículo estudia las relaciones que se producen entre ciertos factores determinantes del Proceso de Dirección Estratégica y la innovación en las empresas hoteleras con actividad en España. En concreto, dentro del bloque relativo a la implantación de la estrategia, se centra en la dimensión «grado de desarrollo de la gestión de la calidad». La importancia de mostrar el modelo de trabajo en su conjunto, para después extraer el factor que relaciona la calidad con la innovación, está en demostrar como la gestión de la calidad es un factor clave para elevar el nivel de innovación en las cadenas hoteleras.

Palavras-chave: Calidad; Dirección Estratégica; Innovación; Sector Hotelero; Turismo.

Abstract: The research presented in this paper concerns the relationships between, on the one hand, certain factors determining the Strategic Management Process and, on the other, innovation in hotel chains operating in Spain. This article analyzes a part of this work, where we extract and investigate in particular the block of the strategy implementation factors led by the dimension «degree of development of quality management». The importance of showing this model as a whole, and later the study that relates quality and innovation, is to demonstrate how quality management is a key factor in raising the level of innovation in hotel firms.

Keywords: Quality; Strategic Management, Innovation, Hospitality Industry, Tourism.

1. Introducción

La investigación que se presenta en el presente artículo, extrae y analiza una parte de un estudio más amplio donde se ha determinado en qué grado afectan los factores determinantes del Proceso de Dirección Estratégica (misión-visión, factores internos, factores externos, formulación de estrategia, e implantación de la misma), sobre el nivel de innovación, así como determinar la incidencia que tiene el nivel de innovación como estrategia generadora de resultados empresariales. En este caso, vamos a extraer y analizar en particular, el bloque de la implantación de la estrategia encabezado por la dimensión «grado de desarrollo de la gestión de la calidad». La importancia de mostrar el modelo del trabajo en su conjunto, para después extraer el factor de estudio que relaciona la calidad con la innovación, está en demostrar como la gestión de la calidad, es el factor de todos los analizados, que más aporta al modelo en su conjunto.

El estudio de las relaciones entre la innovación y la Dirección Estratégica es un campo de investigación cuyo interés se refleja cada vez más en el mundo de la empresa, tanto en el ámbito académico como en el práctico. Por una parte, es indiscutible la importancia que la innovación representa para la empresa en una situación de cambios constantes. La innovación, gracias en parte al impulso que ha supuesto el espectacular crecimiento de las tecnologías de la información, ha pasado a ser desde la segunda mitad de la década de los 90 uno de los campos de estudio más prometedores con respecto a la explicación de las diferencias competitivas entre empresas. Así, la innovación como capacidad estratégica clave, se reivindica como principal fuente de ventaja competitiva y artífice del logro de rentas superiores.

El posicionamiento teórico que hemos adoptado en nuestro trabajo se integra, dentro de la disciplina de la Dirección Estratégica, en el Enfoque basado en los Recursos y Capacidades. A partir del mismo, hemos destacado la innovación como una capacidad estratégica clave (Quinn, 1992; Drucker, 1995), generada a partir de la puesta en acción de una serie de recursos, y su gestión se convierte en un elemento fundamental para el desarrollo de capacidades dinámicas que favorezcan la obtención de ventajas competitivas (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002; Winter, 2003). En la relación con la innovación, el enfoque de referencia que muestra la literatura es el Enfoque de las Capacidades Dinámicas, del que hemos examinado las perspectivas teóricas que han influido en su caracterización, estableciendo los puntos de contacto con el resto de enfoques de la Teoría de los Recursos y Capacidades, con el objetivo de constituir una base de estudio común para el diseño de nuestro modelo y la posterior contrastación en los objetivos empíricos.

En el sector turístico, y en nuestro caso el subsector hotelero, la innovación juega un papel esencial en la producción de conocimientos y en la capacidad de las empresas para absorberlos, de manera que puedan servir para mejorar la eficiencia productiva y la competitividad final del producto. En el caso que nos atañe de España como producto turístico, nos encontramos con un destino internacionalmente reconocido cuya economía depende fuertemente de la prestación de servicios turísticos, constituyendo entonces un escenario idóneo para la aplicación de nuestra investigación.

Analizando específicamente el subsector hotelero, nos encontramos como este se encuentra inmerso en profundas transformaciones derivadas de los cambios sociales y tecnológicos que están aconteciendo en nuestro país. Innovaciones que afectan a la gestión y prestación del servicio, al modo de comercializar el producto hotelero, a las nuevas propuestas de productos, y las estrategias a formular por las corporaciones hoteleras.

Por lo tanto, nosotros centramos nuestro campo de investigación en determinar en qué grado afectan los factores determinantes del Proceso de Dirección Estratégica sobre el nivel de innovación, concretamente la implantación de la estrategia, y dentro de ella el factor o dimensión «grado de desarrollo de la gestión de la calidad».

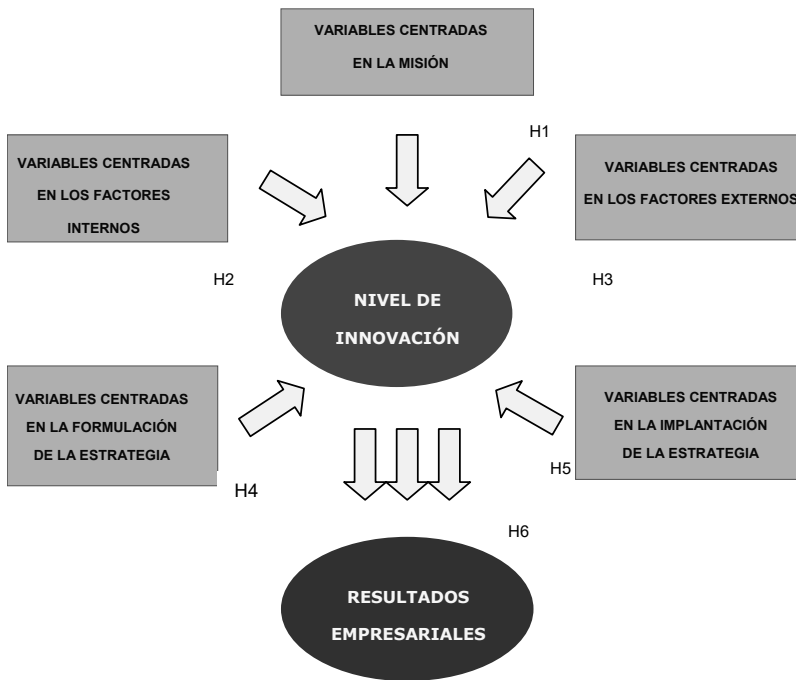
2. Marco de la investigación

El estudio de los factores determinantes del nivel de innovación en el sector hotelero español sigue las distintas fases del Modelo de Dirección Estratégica de la Innovación, asumiendo que las decisiones de innovación del directivo turístico dependen de ciertos factores que intervienen en dicho modelo. Las fases comienzan por los fines y la misión de la empresa, continúan por los factores internos y por los factores externos como fase diagnóstico, y concluyen con la formulación de las estrategias y con los planes de implantación de las mismas.

Para ello, a partir de los fundamentos establecidos tras una adecuada revisión teórica, planteamos a continuación un Modelo que hemos desarrollado, que muestra la relación de los factores que integran las distintas fases del Proceso de Dirección Estratégica sobre el nivel de Innovación en el ámbito de las cadenas hoteleras españolas y de las cadenas extranjeras asentadas en España, que nos permitirá analizarlo y contrastarlo en la fase empírica.

Para la creación del modelo de análisis, la variable nivel o grado de innovación representa la variable dependiente del modelo, y la vamos a relacionar con los cinco grupos de variables del Proceso de Dirección Estratégica de la Innovación, que son las variables independientes del modelo. A continuación mostramos, en la siguiente figura, el Modelo de Análisis sobre el que construiremos el estudio empírico.

Figura 1 – Modelo de análisis de los factores determinantes del nivel de innovación y su incidencia en los resultados empresariales



Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar, el grupo de variables independientes reflejan, como estamos indicando, la secuencia del Proceso de Dirección de Estratégica de la Innovación. Para construir cada una de dichas variables, hemos ido analizando, como se ha comentado anteriormente, a los distintos autores y las aportaciones que a este campo de investigación han realizado cada uno de ellos. Fruto de dicho trabajo teórico, se han obtenido veinte dimensiones o factores a analizar que nos permitan tras el tratamiento estadístico, contrastar el modelo a través de las correspondientes hipótesis individuales, y en su conjunto. En la siguiente tabla, mostramos las dimen-

siones o factores específicos de la fase de implantación de la estrategia de las cuales han emanado las correspondientes hipótesis a contratar empíricamente.

Tabla 1 – Constructos para el análisis de la fase empírica del factor implantación de la estrategia

Implantación de estrategia: Grado en que influye sobre el nivel de innovación de ciertos factores de la implantación de estrategias
Grado de desarrollo de la gestión de la calidad
El grado de sofisticación de los sistemas de información
Objetivos de aumento de productividad

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, con el análisis y construcción del modelo y sus respectivos constructos, tenemos ya los argumentos necesarios para poder formular las hipótesis, que nos permitan alcanzar el objetivo de determinar en qué grado los factores determinantes del Proceso de Dirección Estratégica influyen sobre el nivel de innovación. Nosotros, como estamos indicando, vamos a extraer para el análisis la dimensión «grado de desarrollo de la gestión de la calidad» dentro del bloque de la implantación de la estrategia.

2.1. La estrategia de innovación bajo la perspectiva de la implantación de la estrategia

Una vez realizado el adecuado diagnóstico y conformada la estrategia de innovación a seguir, ésta debe ser objeto de implantación. En efecto, Hatten (1988) señala que una decisión solitaria no resuelve un problema estratégico. La acción debe seguir al análisis.

Para cumplir con tal objetivo, la planificación queda configurada como el instrumento que va a permitir al directivo, desarrollar y ejecutar dicha estrategia de innovación. La implantación debe encajar las realidades organizacionales actuales con las futuras. En este sentido, para que la estrategia de innovación cumpla su función, y facilite y oriente la consecución de los objetivos empresariales perseguidos, se hace necesaria su materialización en planes y programas o presupuestos donde quede determinado qué personas la van a ejecutar, cuándo, con qué medios, y de qué manera.

De acuerdo con el planteamiento ofrecido por Escorsa y De La Puerta (1991), la estrategia se materializa en un Plan de Desarrollo de Innovación que debe incluir los distintos programas de acción (programas internos de I+D, compra de innovaciones externas, tipos de alianzas a acometer,...). Este Plan, siguiendo el enfoque mantenido a lo largo de todo el Proceso de Dirección Estratégica de la Innovación, estará integrado en el Plan Estratégico Global de la empresa.

A continuación desarrollamos específicamente la dimensión que queremos extrapolar y desarrollar de las expuestas en el modelo, el grado de desarrollo de la gestión de la calidad.

2.2. Grado de desarrollo de la gestión de la calidad

La importancia de la perspectiva de la innovación como factor de excelencia empresarial se ha convertido en tema de actualidad entre los profesionales de la calidad a raíz de su incorporación al Modelo Europeo de Excelencia. Esta decisión, creemos, no ha sido fruto del interés por tratar la innovación como un aspecto novedoso en la Gestión Estratégica de la Calidad Total (en adelante GECT), sino más bien de la inquietud por reflejar una realidad ya existente y contemplada entre los principios de la Calidad Total, en un modelo de excelencia hasta entonces incompleto.

La consideración de la innovación dentro del Modelo Europeo de Excelencia viene a corroborar la compatibilidad existente entre calidad e innovación, objetivos tradicionalmente considerados mutuamente excluyentes que favorecía la creencia de que, para seguir siendo competitivas las empresas debían ir más allá de la calidad hacia la innovación continua. Dicha concepción, nos parece, deriva de la adopción de un concepto de calidad limitado al producto que ignora la globalidad de la Calidad Total y no centrado en la creación de valor para la satisfacción del cliente.

Es más, la GECT aportaría a la innovación la posibilidad de ser gestionada desde un enfoque estratégico orientado a la satisfacción del cliente a partir del concepto de calidad latente o excitante. En cualquier caso, el tratamiento de la innovación ha estado presente en la literatura existente sobre GECT en relación con diversos temas. Varios elementos de la GECT, tales como la orientación al cliente, el concepto de mejora continua, la atención al conocimiento como impulsor de la innovación o el uso de diversas herramientas comunes, sirven para argumentar esta afirmación (Plaza, 2002):

— La innovación, en el contexto de la Gestión de la Calidad Total, parte del cliente y alude al conjunto de acciones desarrolladas por los ingenieros, que

en grupos multidisciplinares, traducirán la voz del cliente en los mejores diseños que serán transferidos a fabricación para diseñar los procesos que los hagan realidad.

- La innovación es un factor desde siempre necesario, toda vez que el cliente requiere que sus necesidades y expectativas sean satisfechas con productos cada vez más nuevos, cada vez más diversificados, con una frecuencia cada vez mayor y con altos niveles de calidad y fiabilidad.

Cuando los expertos en Gestión de la Calidad Total hablan de mejora continua no se están refiriendo únicamente a las mejoras incrementales sino también a las mejoras que suponen una ruptura denominadas *breakthroughs* y que constituyen una mejora innovadora en aquellas áreas que son importantes para el éxito de la empresa en el marco de una visión a largo plazo.

En este aspecto, la mejora innovadora, incorpora la posibilidad de considerar la innovación desde una perspectiva adicional, más allá del simple desarrollo de nuevos productos. Así, la innovación es también un modo de mejorar radicalmente los procesos para poder suministrar los mismos productos, por ejemplo, en un tiempo y/o a un coste inferior.

Nos encontramos, por tanto, ante una doble posibilidad: la innovación en los productos a partir de la voz del cliente y la mejora innovadora a partir de la Reingeniería de Procesos. Por tanto, la innovación, entendida como el diseño de productos nuevos, diferentes o mejorados, o como el diseño de nuevos o diferentes procesos, requiere ser entendida desde la perspectiva del conocimiento (Barret y Sexton, 2003). En este sentido se manifiestan las últimas tendencias para la gestión de la innovación.

Francesc Maña (2000), afirma que las tendencias de futuro de la innovación se verán marcadas por un previsible énfasis en la satisfacción de las necesidades del cliente, la reducción del tiempo de lanzamiento al mercado y de la obtención de ventajas competitivas obtenidas a partir de las innovaciones radicales o mejoras innovadoras (*breakthroughs*) en el producto.

El autor señala la utilidad de las técnicas de creatividad (el *brainstorming*, el desplazamiento de concepto, la contradicción creativa, el pensamiento lateral o la morfología), que junto al trabajo en equipos multidisciplinares o la implantación de un sistema de sugerencias para los trabajadores, en mayor o menor medida contribuirán a la obtención de ventajas competitivas a partir de la diferenciación.

Por tanto, podemos afirmar que la innovación, entendida como mejoras innovadoras, debe estar orientada a la satisfacción del cliente, desde el más amplio de los sentidos. Dicha satisfacción puede conseguirse directamente a través de la innova-

ción de productos e indirectamente a través de la innovación o reingeniería de procesos. Indistintamente del tipo de innovación, distintos trabajos (Orfila *et al.*, 2005; Zheng *et al.*, 2009; Martínez y Orfila, 2009) destacan la importancia del factor calidad y su conexión con la innovación en las empresas de servicios y turísticas, como llave para la obtención de la ventaja competitiva a través de la consecución del mayor grado de nivel de servicio percibido por el cliente.

En respuesta a la aparición de una demanda más exigente e informada, unos competidores más fuertes cuyos precios son más bajos, y una clasificación hotelera un tanto confusa, en el sector turístico, se implanta una política de mejora de la calidad respaldada por una marca que garantice la excelencia de los servicios turísticos españoles. El precio ya no constituye la variable fundamental en la comercialización de los productos nacionales, sino que se produce una reorientación hacia una relación calidad-precio más equilibrada. De este modo, la aplicación de la calidad total como método enfocado a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, se configura como una de las herramientas principales al servicio de la gestión (Roberts y Berry, 1986).

Esta preocupación motivó que la administración y el sector privado se pusieran de acuerdo para implantar, hace más de quince años, el Sistema de Calidad Turística Española (SCTE) que en el año 2000 originó el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) como resultado de la fusión de los seis institutos sectoriales que trabajaban, desde hacía varios años, en paralelo para normalizar seis sectores diferentes (hoteles, turismo rural, restaurantes, agencias de viaje, estaciones de esquí y campings). Los seis primeros años del Instituto han coincidido en el tiempo y en los objetivos con el denominado PICTE (Plan Integral para la Calidad Turística Española) tutelado por la Secretaría General de Turismo, con una vigencia inicial de seis años (de 2000 a 2006), ampliado recientemente y que, impulsado por todos los agentes sectoriales, ha obtenido satisfactorios resultados: más de 2.000 establecimientos certificados con la «Q» de calidad certificada, 17 sectores turísticos normalizados, casi 300 asociaciones participando en el entorno ICTE, casi 3.000 establecimientos en procesos de implantación de la normas, y el reconocimiento y la valoración de la marca por un amplio espectro turístico.

La actual creación de un Comité Internacional de Servicios Turísticos en el ámbito de ISO cuya presidencia será ostentada por España tendrá como objetivo crear unas normas internacionales basadas en la actual normativa española ya que España es el país que más ha avanzado en sistemas específicos de calidad. Otro objetivo importante es la conversión de las normas «Q» privadas en normas públicas UNE. Todo este esfuerzo, unido a la inversión continuada en promoción, intentará posicionar la marca «Q» como la más poderosa garantía de calidad de los hoteles españoles.

De acuerdo con las preferencias de los clientes en cuanto al cuidado del entorno y el respeto al medio ambiente, se trata de alcanzar el equilibrio entre su protección y su explotación turística. El sector vive directamente relacionado con el nivel de calidad del entorno. La gestión del turismo sostenible debe ser local con una permanente colaboración entre la administración municipal, la iniciativa privada y la comunidad local. Esta preocupación se traslada al ámbito jurídico mediante el desarrollo de una legislación extensa que abarca desde la gestión de los recursos naturales a la ordenación del territorio.

La concienciación del sector privado es cada vez mayor y debe compaginar objetivos estrictamente económicos con la necesidad de minimizar el impacto socio-cultural y medioambiental de la actividad turística. Sólo si se obtienen este tipo de beneficios, el producto o negocio será competitivo en el futuro. Una correcta planificación contribuye a la consecución de estas metas.

2.2.1. Medida de las variables de innovación centradas en la gestión de la calidad

Visto lo anterior, observamos como la implantación debe encajar las realidades organizacionales actuales con las futuras. En este sentido, para que la estrategia de innovación cumpla su función, y facilite y oriente la consecución de los objetivos empresariales perseguidos, se hace necesaria su materialización en planes y programas o presupuestos donde quede determinado qué personas la van a ejecutar, cuándo, con qué medios, y de qué manera (Hatten, 1988).

Con la incorporación de innovaciones, la empresa ha visto aumentar sus recursos y capacidades, pero esto no necesariamente significa que la empresa sea más competitiva. La cuestión que ahora se plantea a la organización es cómo convertir las nuevas innovaciones y la tecnología adquiridas en mejoras para la empresa. La evidencia indica que éstas deben introducirse en el sistema de operaciones de la compañía y materializarse en un programa de implantación con un producto, proceso o forma organizacional nuevo o mejorado. Cuando esto ocurre, la empresa obtiene mejores resultados de sus operaciones, pudiendo ofrecer un mejor servicio al cliente e incrementar su ventaja competitiva (Escorsa y De La Puerta, 1991).

Podemos decir, por tanto, que la implantación de una innovación agrupa todo el conjunto de decisiones que se combinan para transformar un concepto inicial de producto en una realidad física. Desde este punto de vista, uno de los principales retos radica en conseguir que todo el conjunto de detalles que componen esta fase se integre de forma coherente. Para conseguir esto, es muy útil la utilización de modelos de gestión de calidad adecuados que integren, por ejemplo, sistemas de mejora continua de la calidad, implantación y certificación de sistemas avanzados de

calidad, utilización de un proceso explícito de «dirección por valores», o utilización de un «cuadro de mando de los recursos humanos».

En definitiva, desde un punto de vista estratégico es evidente la necesidad de estudiar ciertos factores de la implantación, para conectarlo con el grado de innovación de la organización, con la finalidad última de mejorar los resultados y de alcanzar una mejor posición competitiva. Teniendo en cuenta todo lo anterior, la cuestión a plantear es si estos factores de la implantación son determinantes para aumentar el nivel o grado de innovación en la empresa turística. En este sentido, tras una completa revisión de la literatura, se ha planteado dentro del modelo de estudio la quinta hipótesis: H5: la implantación de estrategias tiene una influencia de signo positivo sobre el nivel de innovación.

Esta hipótesis se concreta, además, para el análisis específico de la relación entre la calidad y la innovación, en la siguiente subhipótesis: H5.1: el grado de desarrollo en la gestión de la calidad en la organización influye de forma positiva sobre el nivel de innovación. Para analizar empíricamente esta subhipótesis, hemos estudiado las percepciones que los directivos de las principales cadenas hoteleras implantadas en España tienen sobre el grado de desarrollo de la gestión de la calidad. A continuación, en las líneas siguientes, concretamos cómo vamos a medir las variables correspondientes a la dimensión específica que nos atañe, la gestión de la calidad.

En la medida de la relación entre el desarrollo de la gestión de la calidad y el nivel de innovación, elaboramos una escala basándonos en estudios similares desarrollados por varios autores, como Plaza (2002), Mañas (2000), Barret (2003), y Roberts y Berry (1986). Lo que se intenta es recoger la compatibilidad existente entre calidad e innovación, hasta tal punto que, en la actualidad, la innovación esta considerada dentro del Modelo Europeo de Excelencia. En este sentido, la introducción de la innovación en los planes de gestión de la calidad ofrece a la innovación la posibilidad de ser gestionada desde un enfoque estratégico orientado a la satisfacción del cliente (Plaza, 2002).

De esta manera, desarrollamos un índice con siete ítems que recogen diferentes instrumentos que se suelen incluir en los planes de gestión de la calidad por parte de la alta dirección de la empresa, analizando, en la opinión de los encuestados, la importancia de la integración de la innovación dentro de dichos planes de calidad. Así, la escala consta de los siete ítems siguientes:

1. La empresa utiliza modelos de gestión de la calidad.
2. Es importante introducir la innovación en los planes de gestión de la calidad.
3. La empresa utiliza modelos de mejora continua de la calidad.

4. La empresa invierte recursos en la implantación y certificación de sistemas avanzados de calidad.
5. La empresa utiliza un proceso explícito de Dirección por Valores.
6. La organización utiliza un Cuadro de Mando de los Recursos Humanos en los planes de gestión de la calidad.
7. El desarrollo de modelos de gestión de la calidad mejora el nivel de innovación.

El formato de pregunta se muestra en el cuestionario representada por el «Bloque 6, P17», siguiendo una escala Likert de 7 puntos, de carácter subjetivo, donde la puntuación 1 corresponde a «totalmente desacuerdo», 4 a «ni de acuerdo ni en desacuerdo», y 7 corresponde a «totalmente de acuerdo», correspondiendo los demás puntos a respuestas intermedias. Una puntuación alta para la escala muestra una asociación positiva entre el grado de desarrollo en la gestión de la calidad y el nivel de innovación, mientras que una puntuación baja reflejaría una disposición hacia una postura negativa en esta relación.

Los ítems IMP1 y IMP2 comienzan preguntando, de forma genérica, si la empresa utiliza modelos de gestión de la calidad y si el directivo considera importante introducir la innovación en los planes de gestión de la calidad de la organización. Los cuatro ítems siguientes (IMP3 a IMP6) recogen los diferentes instrumentos que se suelen incluir en los planes de gestión de la calidad, como son los modelos de mejora continua de la calidad, la implantación y certificación de sistemas avanzados de calidad, la «dirección por valores», y el «cuadro de mando de los recursos humanos». Por último, el ítem IMP7 pregunta directamente si el desarrollo de modelos de gestión de la calidad mejora el nivel de innovación.

Para la medida del nivel de innovación, hemos estudiado las percepciones que los directivos de las principales cadenas hoteleras implantadas en España tienen sobre tres factores o dimensiones que son, el esfuerzo de gasto en innovación, el impacto de la innovación en las ventas y la posición innovadora respecto a la competencia.

Para ello, tras observar los trabajos de diversos autores que han utilizado similares escalas de medida, hemos estudiado primero lo que denominamos «esfuerzo de gasto en innovación» que es el esfuerzo que se dedicó en cada empresa, al gasto en actividades de innovación en relación con las ventas totales durante los tres últimos años. Esta dimensión está compuesta por siete ítems cuya medida de respuesta esta valorada en porcentajes de gasto en innovación sobre ventas totales. La escala, tiene 7 intervalos: 0%, 1-5%, 6-8%, 9-10%, 11-15%, 16-20% y > 20%.

La segunda dimensión a tratar, es el «impacto de la innovación en las ventas», que mide qué porcentaje de las ventas de la organización se obtuvieron gracias a las innovaciones introducidas en los tres últimos años, valorada para el año 2007. Esta dimensión está compuesta por tres ítems cuya medida de respuesta está valorada en porcentajes de ventas de 2007. La escala, tiene 7 intervalos, aunque con diferentes numeraciones que en la dimensión precedente (0%, 1-10%, 11-20%, 21-30%, 31-40%, 41-50% y > 50%).

Y por último, la tercera dimensión a tratar, es la «posición innovadora respecto a la competencia», que mide cómo situaría el nivel de innovación de la organización en relación a la competencia, valorado para el momento de realización de la encuesta. Esta dimensión está compuesta por dos ítems cuya medida de respuesta viene tratada por una escala Likert de 1 a 7 con las siguientes valoraciones: muy alejado por debajo, por debajo, cercano por debajo, igual, cercano por encima, por encima y muy alejado por encima.

A continuación, pasamos a analizar el diseño de la investigación empírica, la metodología y a analizar los resultados que emana del estudio empírico.

3. Estudio empírico

El universo poblacional objeto de estudio está formado por altos directivos de las primeras 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ranking por orden de facturación. Lo primero a plantear fue el ámbito geográfico del estudio, entendiéndose que lo más interesante sería abarcar todo el país para poder estudiar a todas las cadenas hoteleras de importancia. Al salir del ámbito local, podíamos garantizar poder llegar a los principales ejecutivos de estas cadenas hoteleras, desde consejeros delegados, hasta directores de áreas tecnológicas y de innovación.

Al ser el estudio obtenido del ranking por orden de facturación, era importante no dedicar el trabajo sólo a cadenas hoteleras españolas, sino también incluir a las cadenas extranjeras con presencia en España, que cada año son más, y que compiten con las locales para hacerse hueco en el mercado. Por tanto, no hicimos distinciones sobre la nacionalidad de las empresas, respetando el orden de facturación.

En cualquier investigación se debe proceder a definir con claridad el universo objeto del estudio o base de la muestra, así como a determinar su tamaño, al objeto de estar en disposición de conocer la magnitud del mismo y decidir, en función de

las limitaciones de la investigación, si se procede a realizar un estudio completo o limitarlo a un subconjunto del mismo. En nuestro caso, una vez determinado el ámbito geográfico y la inclusión tanto de cadenas españolas como extranjeras, había que delimitar cual sería el punto de corte de la muestra a analizar. Esto era muy importante, ya que debían estar representadas la mayoría de organizaciones hoteleras, pero a la vez, había que evitar el riesgo de diluir el estudio en pequeños hoteles de provincias u hostales que al final, empobrecieran los objetivos del trabajo.

Esta decisión, de obtener un punto de corte que garantizara los objetivos planteados en la investigación, la tomamos en base a la aportación de Dyché (2001) quién establece que el número de la muestra ha de ser lo suficientemente representativo, a la vez que apartar a las organizaciones menores, con la finalidad de asegurar la calidad del trabajo. Con la base de datos en la mano, y viendo el nombre de todas las cadenas españolas y extranjeras que ejercen su actividad en España, consideramos conveniente realizar el corte por facturación en los 12 millones de euros en el año 2007, ya que esta cantidad delimitaba a las 150 primeras cadenas, a partir de las cuales, el resto son muy poco conocidas o de actividad muy local.

El proceso de recogida de datos se realizó en los meses de marzo y abril de 2008, mediante la realización de la encuesta a los directivos de las primeras 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ranking por orden de facturación. El cuestionario fue cumplimentado por 59 altos directivos de estas cadenas hoteleras, lo que representa un índice de respuesta del 39,33%, no encontrándose diferencias significativas entre la composición de la población y de la muestra.

Algunas características técnicas de la composición de la muestra se observa en la siguiente tabla:

Tabla 2 – Ficha técnica de la composición de la muestra

Método de toma de información	Encuesta vía web y telefónica
Tipo de preguntas	Preguntas con escala Likert y diferencial semántico
Población objeto de estudio	150 primeras cadenas hoteleras españolas y extranjeras por ranking de facturación
Ámbito	Territorio español
Fecha de toma de información	Abril y mayo de 2008
Muestra obtenida	59
Índice de respuesta	39,33%

Una vez recogida toda la información en el plazo previsto, procedimos a codificar y ordenar los datos para su tratamiento estadístico. Las técnicas de análisis de datos que hemos aplicado, una vez codificado los datos de cada una de las variables han sido las siguientes: análisis de la fiabilidad y de validez de las escalas, análisis descriptivos de las diferentes variables, pruebas paramétricas para contraste de igualdad de medias, análisis de las relaciones entre las variables, y análisis de regresión múltiple.

Tras la realización de todo el diseño de la investigación empírica, desde las escalas de medida de las variables, los objetivos e hipótesis a cubrir, hasta todo el proceso de elaboración del cuestionario y el trabajo de campo, que ha concluido con la recogida de datos, procedemos en el siguiente apartado a trabajar en el análisis estadístico de los mismos, que nos permita contrastar nuestro modelo normativo y establecer las consiguientes conclusiones.

4. Análisis de los resultados

En el bloque 6 del modelo sobre los factores determinantes del nivel de innovación, vamos a estudiar las percepciones que los directivos de las principales cadenas hoteleras implantadas en España tienen sobre la fase del modelo de dirección estratégica de la implantación de la estrategia, centrándonos en el estudio del factor sobre el grado de desarrollo de la gestión de la calidad.

Antes de proceder a realizar los distintos análisis que nos lleven finalmente a contrastar la quinta de las hipótesis, pasamos a analizar las propiedades de las medidas a utilizar. Se trata, de asegurar la capacidad de cada variable para medir el concepto que representan. En nuestro caso, analizamos de nuevo en las propiedades de la fiabilidad y la validez de las escalas.

Partimos de 17 ítems a analizar siendo del número de ítems que integran cada constructo de 7 ítems para el grado de desarrollo de la gestión de la calidad, 5 ítems para el grado de sofisticación de los sistemas de información, y 5 ítems para la dimensión sobre los objetivos de aumento de productividad. Así, en cuanto a la primera de las propiedades, pudimos observar como la fiabilidad interna de los 17 ítems pertenecientes a los factores de implantación de la estrategia alcanzan unos valores alfa de Cronbach muy positivos, todos por encima de 0.9, destacando el más

cercano a la unidad representado por el nivel de desarrollo de la gestión de la calidad con un valor de 0,966.

En cuanto a la validez, nos referiremos a las de contenido y constructo para tratar de determinar si las distintas variables están midiendo realmente lo que se pretende medir y, por tanto, si el instrumento de medida realmente es eficaz. Para validar las diferentes escalas de medida, procedemos a realizar un análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax*. Para poder llevar a cabo este análisis, utilizamos primero dos estadísticos que permiten verificar la idoneidad de este tipo de análisis, el test de esfericidad de *Barlett* y el test de adecuación de la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Los resultados de los dos test ofrecen en la prueba KMO un valor alto, cercano a 1 (0,931), y en el test de esfericidad de *Barlett* se rechaza la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad ($\chi^2 = 2247,742$) y significativa con $p = 0,000$), lo cual nos permite aceptar la idoneidad de aplicar el análisis factorial.

Como resultado de aplicar el análisis de componentes principales a la escala de 17 ítems utilizados para medir los factores de la formulación de la estrategia se obtienen los siguientes resultados: 1) se corrobora la existencia de tres factores o dimensiones que explican el 82,599 % de la varianza total. Este resultado se considera muy satisfactorio, por encima 60% de la varianza total (Hair *et al.*, 1998); 2) las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítems, expresadas a través de las cargas factoriales, son bastante elevadas, dado que casi todas expresan valores superiores a 0,700; 3) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítems, expresadas a través de las comunalidades, son muy altas, dado que se explica en la mayoría de los casos un porcentaje de la variabilidad de las respuestas superior a 0,80.

Por tanto, en relación al análisis de fiabilidad para cada uno de los constructos, el alpha de *Cronbach* ofrece valores superiores a 0,90 en los tres factores, unido a las altas comunalidades o proporción de varianza que tienen en común con el constructo, nos aseguran la fiabilidad de las escalas. En relación al análisis de validez convergente, que nos indica si los diferentes ítems utilizados para medir el concepto están en realidad correlacionados entre sí, la magnitud de las cargas factoriales, no sólo por encima de 0,4 (Hair *et al.*, 1998), sino por encima de 0,6 en todos los casos, nos asegura esta validez. Por último, con respecto a la validez discriminante, la agrupación de los ítems en cada uno de los factores correspondientes a las variables de innovación centradas en implantación de la estrategia, asegura la unidimensionalidad de los diferentes constructos, confirmando la capacidad de cada uno de ellos de medir el concepto que pretendía de manera inequívoca.

Una vez aplicado el análisis de las propiedades de las medidas a utilizar y con ello, comprobado que se cumplen las propiedades de validez y fiabilidad de las

escalas, comenzamos el estudio del factor de la gestión de la calidad dentro de la implantación de la estrategia con el análisis de los descriptivos. En la tabla siguiente analizamos estos descriptivos que nos permiten percibir las diferencias más notables que se muestren en los distintos ítems utilizando como escala de medida una escala Likert de 7 puntos, de carácter subjetivo, donde la puntuación 1 corresponde a «totalmente desacuerdo», 4 a «ni de acuerdo ni en desacuerdo», y 7 corresponde a «totalmente de acuerdo», correspondiendo los demás puntos a respuestas intermedias.

Tabla 3 – Descriptivos de la dimensión D6.1, grado de desarrollo de la gestión de la calidad

	N	Media	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
La empresa utiliza modelos de gestión de la calidad.	59	6,29	1,02	4,00	7,00
Es importante introducir la innovación en los planes de gestión de la calidad.	59	6,24	1,06	4,00	7,00
La empresa utiliza modelos de mejora continua de la calidad.	59	6,24	1,02	4,00	7,00
La empresa invierte recursos en la implantación y certificación de sistemas avanzados de calidad.	59	5,76	1,04	4,00	7,00
La empresa utiliza un proceso explícito de Dirección por Valores.	59	5,12	1,62	1,00	7,00
La organización utiliza un Cuadro de Mando de los RRHH en los planes de gestión de la calidad.	59	5,12	1,62	1,00	7,00
El desarrollo de modelos de gestión de la calidad mejora el nivel de innovación.	59	5,95	1,70	1,00	7,00
Grado de desarrollo de la gestión de la calidad	59	5,82	1,21	2,71	7,00

En el análisis descriptivo de la dimensión grado de desarrollo de la gestión de la calidad, observamos las valoraciones de respuestas más positivas de todo el cuestionario. Destacan prácticamente todos los ítems, cuyos resultados están en todos los casos por encima de 5 «parcialmente de acuerdo».

Tienen especial relevancia por sus puntuaciones superiores a 6, los ítems IMP1, IMP2 e IMP3 donde se observa como en buena parte de las cadenas hoteleras en nuestro país, se usan modelos de gestión de la calidad que utilizan modelos de mejora continua de la calidad, y se tiene conciencia de lo importancia de introducir la innovación en los planes de gestión de la calidad (6,29, 6,24 y 6,24 respectivamente).

También se muestran datos positivos, por encima de 5 «parcialmente de acuerdo», en relación a si las empresas invierten recursos en la implantación y certificación de sistemas avanzados de calidad, si utilizan un proceso explícito de direc-

ción por valores, y si utilizan un cuadro de mando de los RRHH en los planes de gestión de la calidad. Con todos estos datos positivos, a la pregunta de si el desarrollo de modelos de gestión de la calidad mejora el nivel de innovación, los directivos contestan con una puntuación cercana al 6 (5,95 «bastante de acuerdo»).

Este factor que relaciona el grado de desarrollo de la gestión de calidad con el grado de nivel de innovación, es especialmente interesante de tratar en las conclusiones de nuestro estudio, ya que en el sector hotelero español se viene produciendo en los últimos años una evolución, a la vez que una conexión, entre lo importante de diferenciarnos y ofrecer calidad, a diferenciarnos ofreciendo innovación.

4.1. Análisis del factor implantación según variable de segmentación

Nos ha parecido interesante de estudiar si existen diferencias significativas en los factores a investigar según las variables de segmentación facturación, dividiendo la población según las cadenas hoteleras que han facturado en el año 2007 por encima de 150 millones de euros y el resto de grupos hoteleros. De la población objeto de estudio, las 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ranking por orden de facturación, esta segmentación estaría formada por el 10% de la misma, siendo por tanto 15 cadenas hoteleras las que facturan por encima de esos 150 millones de euros.

Este tipo de segmentación, que divide según facturación, ha sido utilizada en diferentes estudios que analizan la innovación y su incidencia sobre los resultados empresariales, destacando los de los autores Zahra, 1996; Zahra y Bogner, 1999; Miller, 1998; y Parker, 2000. El análisis nos permitirá averiguar si existen, por tanto, diferencias entre en los factores determinantes en el nivel de innovación según la importancia del grupo hotelero.

Para el análisis de esta segmentación, aplicaremos un test de diferencia de medias, concretamente la prueba paramétrica del ANOVA de un factor para la comparación de dos muestras independientes. El contraste de hipótesis es el siguiente: H0, las 2 muestras provienen de poblaciones con la misma distribución (las muestras no presentan diferencias significativas). H1, las 2 muestras no provienen de poblaciones con la misma distribución (las muestras presentan diferencias significativas). Aceptaremos la hipótesis nula si el nivel de significación asociado al estadístico es superior a 0,05.

Estudiamos, si existen diferencias significativas en los factores de implantación de la estrategia según las variables de segmentación, siendo los factores de la implantación, el grado de desarrollo de la gestión de la calidad, el nivel de sofisticación de los sistemas de información y los objetivos de aumento de productividad.

Tabla 4 – Análisis de los factores de implantación de la estrategia según las variables de segmentación facturación mayor o menor de 150 millones de euros

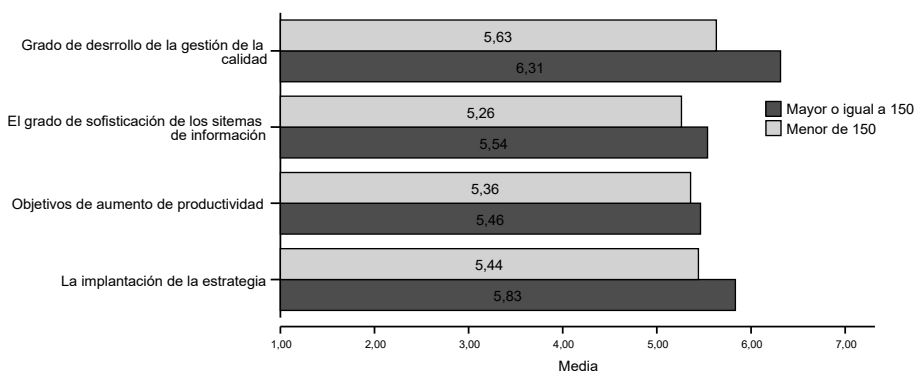
ANOVA				
	Grado de desarrollo de la gestión de la calidad	El grado de sofisticación de los sistemas de información	Objetivos de aumento de productividad	La implantación de la estrategia
F	3,861	2,069	,188	2,893
gl	1	1	1	1
Sig.	,046	,156	,666	,094

a. Prueba paramétrica de ANOVA de un factor

b. Variable de agrupación: Facturación por ventas de 2007

Media

	Facturación de las ventas de 2007		
	Menor de 15	Mayor o igual a 1	Total
Grado de desarrollo de la gestión de la calidad	5,63	6,31	5,82
El grado de sofisticación de los sistemas de información	5,26	5,54	5,34
Objetivos de aumento de productividad	5,36	5,46	5,39
La implantación de la estrategia	5,44	5,83	5,55



Como muestra la tabla 4, a un nivel de significación de 0,05, existen diferencias estadísticamente significativas entre las cadenas hoteleras con una facturación superior a 150 millones de euros, que representa el 10% de la población, y el resto. Concretamente, en la dimensión «grado de desarrollo de la gestión de la calidad», se obtiene un nivel de significación de 0,043, inferior a 0,05. En el gráfico se aprecia perfectamente, como en las 15 primeras cadenas hoteleras por orden de facturación, se obtiene una media de repuesta en cuanto al grado de desarrollo de la gestión de la calidad por encima del resto de cadenas más pequeñas (6,31 de media frente a 5,63).

4.2. Resultados derivados del contraste de hipótesis

Una vez obtenida la fiabilidad y la validez de escalas de los ítems y analizados los principales descriptivos, vamos a proceder a realizar los análisis oportunos para contrastar la hipótesis planteada. Para ello, vamos a determinar la existencia de correlación, a través del test *t* de *Pearson*, como expondremos a continuación.

La herramienta estadística que se utilizará para el contraste de las distintas hipótesis será el análisis de correlaciones de *Pearson* por tratarse de variables cuantitativas continuas que toman cualquier valor entre 1 y 7. El coeficiente de correlación de *Pearson* es, quizá, el mejor coeficiente y el más utilizado para estudiar el grado de relación lineal existente entre dos variables cuantitativas. Se suele representar por «*r*» y se obtiene tipificando el promedio de los productos de las puntuaciones diferenciales de cada caso (desviaciones de la media) en las dos variables correlacionadas.

El coeficiente de correlación de *Pearson* toma valores entre -1 y 1 ; un valor de 1 indica relación lineal perfecta positiva; un valor de -1 indica relación lineal perfecta negativa (en ambos casos los puntos se encuentran dispuestos en una línea recta); un valor de 0 indica relación lineal nula. Asociado a este estadístico tenemos el nivel de significación mediante el cual, vamos a aceptar o rechazar la hipótesis nula: H_0 , independencia lineal (no relación lineal entre las variables), y H_1 , (alternativa): Relación lineal entre las variables. Si el nivel de significación (sig. bilateral) es mayor de 0,05 aceptamos H_0 . Si por el contrario el nivel de significación es inferior a 0,05 rechazamos la hipótesis nula, con lo cual las variables estarán relacionadas.

La tabla 5, muestra las correlaciones de *Pearson* entre las diferentes variables que representan los constructos del bloque 6 referente a las variables de la innovación centradas en los factores de implantación de la estrategia en la empresa, y los factores sobre la medida del nivel de innovación aplicado por las cadenas hoteleras en España, a través de las dimensiones esfuerzo de gasto en innovación, impacto

de la innovación en las ventas, y posición innovadora respecto a la competencia. Para ello, tomamos como valor de cada una de estas variables, la media aritmética de los ítems que componen la escala.

Tabla 5 – Relación entre los factores de implantación de la estrategia y el nivel de innovación

		Nivel de innovación	Esfuerzo de gasto en innovación	Impacto de la innovación en las ventas	Posición innovadora respecto a la competencia
La implantación de la estrategia	Correlación de Pearson	0,72	0,71	0,48	0,55
	Sig. (bilateral)	0,00	0,00	0,00	0,00
	N	59,00	59,00	59,00	59,00
Grado de desarrollo de la gestión de la calidad	Correlación de Pearson	0,73	0,72	0,45	0,60
	Sig. (bilateral)	0,00	0,00	0,00	0,00
	N	59,00	59,00	59,00	59,00

Observamos que hay relación lineal estadísticamente significativa (a un nivel de significación del 1%), entre el nivel de innovación y los factores de implantación de la estrategia. La relación existente entre las dimensiones, «grado de desarrollo de la gestión de la calidad» y la variable de la medida del nivel de innovación destaca por obtener un coeficiente de correlación de *Pearson* es de 0,73.

- Hipótesis 5: La implantación de estrategias tiene una influencia de signo positivo sobre el nivel de innovación. Cierto. Si nos fijamos en la tabla 5, observamos que la correlación existente entre «nivel de innovación» e «implantación de la estrategia» es significativa, coeficiente de correlación de *Pearson* 0,72.
- H5.1: El grado de desarrollo en la gestión de la calidad en la organización influye de forma positiva sobre el nivel de innovación. Cierto. La relación entre «nivel de innovación» y «el grado de desarrollo en la gestión de la calidad» tiene un coeficiente de correlación de *Pearson* de 0,73. Además destaca la relación entre «esfuerzo de gasto en innovación» y «el grado de

desarrollo en la gestión de la calidad» que tiene un coeficiente de correlación de Pearson de 0,72.

Por tanto, a la vista de los resultados de la tabla 5, podemos concluir que el factor grado de desarrollo en la gestión de la calidad, tiene, en opinión de los directivos del sector hotelero en España una influencia positiva sobre el nivel de innovación. En función de estos resultados apoyamos la hipótesis y subhipótesis estudiadas del modelo.

4.3. Importancia de la implantación de la estrategia y del factor calidad en el modelo global de análisis de los factores determinantes del nivel de innovación

Una vez contrastadas esta hipótesis y subhipótesis extraídas del modelo y estudiadas de manera individual, trataremos de hallar y analizar que aporta tanto la implantación de la estrategia y con ello la gestión de la calidad sobre el modelo en su conjunto, siguiendo el modelo que muestra la relación de los factores que integran las distintas fases del Proceso de Dirección Estratégica, y su incidencia sobre el nivel de innovación en el ámbito del sector hotelero español. Para ello vamos a utilizar un análisis de regresión lineal múltiple. Este análisis consiste en obtener una función lineal que relaciona una variable dependiente con otra o con otras variables que conocemos a priori denominadas independientes. En nuestro caso, la variable nivel o grado de innovación representa la variable dependiente del modelo, y la vamos a relacionar con los cinco grupos de variables del Proceso de Dirección Estratégica que son las variables independientes o explicativas del modelo.

El objetivo que perseguimos con el uso de esta técnica es, una vez que ya tenemos las estimaciones de los parámetros obtenidos de la información muestral, contrastar el modelo que relaciona la variable explicada (grado de innovación) con las variables explicativas (misión, factores internos, factores externos, formulación de la estrategia, e implantación de la estrategia). Con ello, se trataría de demostrar que, los cambios en positivo que ya han sido contrastados en las hipótesis de manera individual por cada factor integrado dentro del Proceso de Dirección Estratégica y su efecto sobre nivel de innovación en la empresa hotelera, también es válido medido en su conjunto, es decir, que los cambios en el conjunto de factores analizados de forma global que representa nuestro modelo, también afecta positivamente sobre dicho nivel de innovación.

Para poder hacer uso de este tipo de análisis, vamos a ver previamente si se cumplen varios condicionantes, siendo especialmente importante comprobar la no existencia de colinealidad. Para ello, se tiene que dar la condición de independencia lineal entre las variables explicativas, es decir, las variables independientes no deben tener relación lineal exacta entre ellas. Cuando esta última condición no se cumple o se tiene variables independientes con un alto grado de correlación lineal, decimos que el modelo presenta multicolinealidad. También vamos a comprobar que los datos obtenidos cumplen el supuesto de normalidad.

El análisis de correlaciones muestra la no existencia de indicios de presencia de multicolinealidad fuertes. Tan sólo se aprecia muy pequeño grado de colinealidad entre algunas variables, pero que no afectan de forma seria a la aplicación posterior de la técnica de análisis de regresión lineal. Este pequeño grado de correlación, se aprecia entre las variables factores externos y factores internos ($r = 0,476$, con un p -valor $< 0,05$), y en menor medida, la que se da entre las variables factores externos y formulación de la estrategia ($r = 0,416$, $p = 0,041$).

Una vez aplicado el análisis de correlaciones, vamos a ver si los datos empíricos cumplen el supuesto de normalidad. Para ello, realizamos el test de Kolmogorov-Smirnov obteniendo unos datos satisfactorios, especialmente en las variables independientes como se muestran en los niveles de significación siguientes: misión, $p = 0,034$; factores internos, $p = 0,017$; factores externos, $p = 0,023$; formulación de la estrategia, $p = 0,005$; implantación de la estrategia, $p = 0,009$; y nivel de innovación, $p = 0,045$. Por tanto, aceptamos la normalidad de los datos (para un nivel de significación del 5%).

Por tanto, comprobado en los epígrafes anteriores la validez de las diferentes medidas y la fiabilidad de las escalas, y comprobado que se cumplen los supuestos de linealidad y normalidad, nos disponemos a contrastar el modelo planteado a través del análisis de regresión lineal múltiple, en el que, como hemos indicado, la variable dependiente corresponderá al nivel de innovación que posee la organización, y las independientes a las diferentes variables que integran las cinco fases del Proceso de Dirección Estratégica (misión, factores internos, factores externos, formulación de la estrategia, e implantación de la misma).

4.3.1. Análisis de regresión del nivel de innovación a través de los distintos factores que lo determinan

La regresión propuesta comprueba la relación existente entre las variables independientes y la variable dependiente, buscando explicar las variaciones en el grado o nivel de innovación de las cadenas hoteleras en España. La R^2 de la ecuación se sitúa en un valor de 0,637, y el estadístico F es significativo con un valor de 15,227.

Es decir, la variable dependiente introducida para medir el nivel de innovación de las empresas hoteleras con actividad en nuestro país, viene explicada de forma satisfactoria y global por las variables independientes introducidas en el ajuste. Tomadas en su conjunto, la implantación de la estrategia y la formulación de la estrategia de la empresa hotelera son las variables explicativas más significativas en el modelo. Con este adelanto, observamos la tabla 6 para, a continuación, analizar los resultados.

Tabla 6 – Resultados del análisis de regresión de los factores determinantes de la innovación en el sector hotelero

Variables	Nivel de Innovación	
	Coefficiente β	Sig.
Constante	1,408	0,000
Misión	0,115	0,089
Factores Internos	0,227	0,042
Factores Externos	-0,449	0,036
Formulación Estrategia	0,476	0,017
Implantación Estrategia	0,596	0,000
F	15,227	
R2	0,637	
p	0,000	

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la calidad del modelo de regresión, es decir, al grado de ajuste (de parecido) entre los pronósticos de la ecuación de regresión y el nivel de innovación de las empresas, debemos fijarnos en el R2 corregido. Según éste, tomadas juntas las cinco variables independientes incluidas en el análisis, explican un 63,7% de la varianza de la variable dependiente (R2 corregida = 0,637).

El estadístico F contrasta la hipótesis nula de que el valor poblacional de R2 (coeficiente de correlación múltiple) es cero y, por tanto, permite decidir si existe relación lineal significativa entre la variable dependiente y el conjunto de variables independientes consideradas o tomadas juntas. En nuestro caso este estadístico alcanza un valor de 15,227, teniendo asignado un nivel crítico (sig.) menor que 0,05, lo que indica que sí existe relación lineal significativa. Estos resultados permiten que podamos dar apoyo al modelo que relaciona los factores que integran las distintas

fases del Proceso de Dirección Estratégica con el nivel de innovación en el ámbito del sector hotelero español.

Si analizamos los coeficientes que acompañan a las diferentes variables que integran las cinco fases del Proceso de Dirección Estratégica, podemos observar que no todas contribuyen de la misma forma a explicar la variable dependiente, atendiendo a los niveles de significación de los mismos. Así, destaca el hecho de que todas, excepto la variable factores externos, ejercen una influencia positiva y significativa en el nivel de innovación, siendo la relación algo más fuerte para la última fase del Proceso, la variable implantación de la estrategia.

Por tanto, la variable independiente que realiza la mayor aportación al modelo lo constituye la variable implantación de la estrategia, que presenta una fuerte capacidad explicativa ($p < 0,01$), resultado que coincide con el obtenido del análisis de correlaciones cuando se ha realizado por separado para el contraste de hipótesis. De esta forma, podemos afirmar que cuando la cadena hotelera tiene muy desarrollado los modelos de gestión de la calidad, así como los sistemas de información y nuevas tecnologías, y se plantea altos objetivos de productividad, repercuten en un aumento del nivel de innovación.

A la vista de los resultados, podemos afirmar que la variable dependiente introducida para medir el nivel de innovación de las empresas hoteleras con actividad en nuestro país, viene explicada de forma satisfactoria y global por las variables independientes introducidas en el modelo. Por lo tanto, la regresión propuesta comprueba la relación existente entre el conjunto de variables independientes y la variable dependiente, de manera que teniendo en cuenta la calidad del modelo de regresión, es decir, el grado de ajuste, tomadas juntas las cinco variables independientes incluidas en el análisis (las cinco fases del Proceso de Dirección Estratégica), el 63,7% de la varianza de la variable dependiente (nivel o grado de innovación), resulta explicada.

Una vez que los resultados permiten que podamos dar apoyo al modelo de regresión aplicado, nos ha parecido de interés comprobar si la aportación de cada uno de los factores integrados en dicho modelo se corroboran al introducirlos en otro modelo de regresión diferente; para ello aplicamos el método de regresión de pasos sucesivos. Este método, que combina el modelo de regresión hacia adelante y hacia atrás, comienza seleccionando en el primer paso la variable independiente que, además de superar los criterios de entrada, correlaciona más alto (en valor absoluto) con la variable dependiente (en nuestro caso sería la implantación de la estrategia). Cada vez que se incorpora una nueva variable al modelo, las variables previamente seleccionadas son, al igual que en el método hacia atrás, evaluadas nuevamente para determinar si alguien cumple los criterios de salida. Una variable es incorporada al modelo si su coeficiente de regresión parcial es significativamente distinto de cero

con un nivel de significación del 5%. El proceso se detiene cuando no quedan variables que superen los criterios de entrada y las variables seleccionadas no cumplen los criterios de salida.

En nuestro caso, al incorporar la primera variable, el valor de R^2 es 0,517, y el estadístico F tiene asociado un nivel crítico Sig. < 0,0005. Puesto que este valor es menor que 0,05 puede afirmarse que la proporción de varianza explicada por la variable «implantación de la estrategia» (variable seleccionada en el primer paso) es significativamente distinta de cero. En el último modelo, la variable «misión» no es incluida debido a que presenta un nivel crítico mayor que 0,05, no superando el criterio de entrada, por lo que sería la variable que contribuye de forma menos significativa a explicar el comportamiento de la variable dependiente en el modelo de regresión múltiple, lo cual corrobora lo detectado con el análisis anterior.

Resumiendo, la aplicación de este segundo modelo de regresión corrobora los resultados del primer análisis, lo cual nos permite reafirmar, que, la variable dependiente introducida para medir el nivel de innovación de las empresas hoteleras con actividad en nuestro país, viene explicada de forma satisfactoria y global por las variables independientes introducidas en el modelo.

5. Conclusiones e implicaciones

Analizadas las percepciones que los directivos de las principales cadenas hoteleras implantadas en España tienen sobre la implantación de la estrategia, y concretamente sobre la gestión de la calidad, observamos en un primer análisis de las respuestas en los diferentes ítems, como se aprecian altas valoraciones, con lo que podemos decir que, en general, los hoteleros españoles tienen una actitud positiva en la relación entre los factores de implantación de la estrategia y la innovación.

Especialmente interesante de valorar, es la dimensión que relaciona la innovación con la calidad, donde se observan las valoraciones de respuestas más positiva de todo el cuestionario, tras analizar veinte dimensiones diferentes dentro del modelo como se ha expuesto inicialmente. En el factor que nos atañe, «el grado de desarrollo de la gestión de calidad», destacan prácticamente todos los ítems, cuyos resultados están en todos los casos por encima de 5 «parcialmente de acuerdo». Tienen especial relevancia por sus puntuaciones superiores a 6 (en escala de 1 a 7), los ítems donde se observa como en buena parte de las cadenas hoteleras en nuestro país, se usan modelos de gestión de la calidad, se utilizan modelos de

mejora continua de la calidad, y se tiene conciencia de lo importante introducir la innovación en los planes de gestión de la calidad (6,29, 6,24 y 6,24 respectivamente). Con estas valoraciones, se verifica los resultados de estudios similares desarrollados por varios autores como son Plaza (2002), Mañas (2000), Barret (2003), y Roberts y Berry (1986), que han integrado la innovación en los estudios sobre los modelos de calidad, incluso se considera a la innovación dentro del Modelo Europeo de Excelencia.

El presente trabajo tiene importantes implicaciones, tanto prácticas como académicas, para el estudio de la innovación. Así, desde un punto de vista práctico, las principales conclusiones están relacionadas con la manera en que el sector hotelero debe gestionar la innovación para que ésta pueda tener una influencia positiva en la ventaja competitiva. Fruto de ello, mostramos las fortalezas y debilidades que emanan del estudio empírico en la relación ente la gestión de la calidad y la innovación, y que pueden dar lugar, dentro de nuestra modesta aportación, a extraer implicaciones prácticas que influyan y se puedan tener en cuenta para la mejora del sector, tanto para instituciones públicas como para entidades privadas.

En relación a las fortalezas, observamos como buena parte de las cadenas hoteleras con actividad en España usan modelos de gestión de la calidad, se utilizan modelos de mejora continua de la calidad, y se tiene conciencia de la importancia de introducir la innovación en los planes de gestión de la calidad.

Respecto a las debilidades que se obtienen también de los resultados del estudio empírico, apreciamos como los grupos hoteleros de mayor tamaño, poseen un grado de desarrollo de la gestión de la calidad por encima del resto de cadenas más pequeñas, en relación al uso de modelos de gestión de la calidad, o de modelos de mejora continua de la calidad, o en relación a si las empresas invierten recursos en la implantación y certificación de sistemas avanzados de calidad.

A modo de conclusión, podemos decir que el factor que relaciona el grado de desarrollo de la gestión de calidad con el grado de nivel de innovación, ha mostrado ser, como hemos visto, una pieza clave en la validación de nuestro modelo de Dirección Estratégica de la Innovación, y tanto es así, que se puede decir que en el sector hotelero español se viene produciendo en los últimos años una evolución, a la vez que una conexión, de lo importante de diferenciarnos ofreciendo innovación como consecuencia de diferenciarnos ofreciendo calidad.

Referencias

- BARRET, P. e M. SEXTON (2003). «Appropriate innovation in small construction firms», *Construction Management and Economics*, Vol. 21, N. 6, pp. 623-633.
- DYCHÉ, J. (2001). *The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management*, Metcalfe e I. Miles (eds), pp. 221-245.
- EISENHARDT, K. M. e J. A. MARTIN (2000). «Dynamic Capabilities: What are they?», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1105-1121.
- ESCORSA, P. e E. DE LA PUERTA (1991). «La estrategia tecnológica de la empresa: una visión de conjunto», *Economía Industrial*, N. 281, pp. 93-107.
- GARCÍA MUIÑA, F. E. e J. E. NAVAS (2004). «El fenómeno tecnológico y su estudio en el pensamiento estratégico», *Revista Madrid, Monografía 9: especial sector aeronáutico*, marzo, pp. 63-87.
- HAIR, J. F., R. E. ANDERSON, R. L. TATHAM e W. BLACK (1998). *Multivariate Data Analysis*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International.
- HATTEN, K. J. (1988). *Strategic Model in the Brewing Industry*, Purdue University.
- MAÑÁ, F. (2000). «Esfera Tecnológica: apoyo al desarrollo estratégico de las Pymes españolas», *El profesional de la información*, Vol. 9, N. 12, pp. 35-39.
- MARTÍNEZ, E. e ORFILA, F. (2009). «Innovation activity in the hotel industry», *Technovation*, Vol. 269 Issue 9, pp 632-641.
- MILLER, A. (1988). «A Taxonomy of Technological Settings, with Related Strategies and Performance Levels», *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 239-254.
- NIETO, M. (2003). «From R&D Management to Knowledge Management. An Overview of Studies of Innovation Management», *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 70, pp. 135-161.
- ORFILA, F., CREPÍ, R. e MARTÍNEZ, E. (2005). «Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands», *Tourism Management*, Vol. 26, Issue 6, pp 851-865.
- PARKER, A. R. (2000). «Impact on the Organizational Performance of the Strategy-Technology Policy Interaction», *Journal of Business Research*, Vol. 47, N. 1, pp. 55-64.
- PLAZA, M. A. (2002). *Modelo para la gestión estratégica de la calidad total. Aplicación a la empresa agroalimentaria*, Colección EOI Empresa.
- QUINN, J. B., P. ANDERSON e S. FINKELSTEIN (1996). «Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best», *Harvard Business Review*, Vol. 74, march, pp. 71-82.
- ROBERTS, E. B. e C. A. BERRY (1985). «Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success», *Sloan Management Review*, Vol. 26, N. 3, pp. 317-325.
- TEECE, D. J., G. PISANO e A. SHUEN (1997). «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-533.
- WINTER, S. G. (2003). «Understanding Dynamic Capabilities», *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 991-995.
- ZAHRA, S. A. (1996). «Technology Strategy and Financial Performance: Examining the Moderating Role of the Firm's Competitive Environment», *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, pp. 189-219.
- ZAHRA, S. A. e W. BOGNER (1999). «Technology Strategy and Software new Venture's Performance: Exploring the Moderating Effect of the Competitive Environment», *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, pp. 135-173.

- ZHENG, K; BROWN, J. e DEV. CH. (2009). «Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective», *Journal of Business Research*, Vol. 62, Issue 11, pp 1063-1070.
- ZOLLO, M. e S. G. WINTER (2002). «Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities», *Organization Science*, Vol. 13, pp. 339-351.