

# Estrategia y el **Nivel de Innovación** en el **Sector Hotelero** Español

ANTONIO MANUEL MARTÍNEZ LÓPEZ \* [ manu.martinez@dem.uhu.es ]

ALFONSO VARGAS SÁNCHEZ \*\* [ vargas@uhu.es ]

**Resumen** | La investigación que se presenta 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, concretamente la parte referida a la formulación de la estrategia. La importancia de mostrar un modelo de trabajo que analiza las distintas fases del Proceso de Dirección Estratégica en su conjunto, para después extraer ciertos factores de la formulación de la estrategia y observar su incidencia sobre la innovación, está en demostrar como dichos factores son claves para elevar el nivel de innovación en las cadenas hoteleras y, a partir de ahí, sus resultados. El posicionamiento teórico que hemos adoptado 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 generada a partir de la puesta en acción de una serie de recursos, siendo su gestión un elemento fundamental para el desarrollo de capacidades dinámicas que favorezcan la obtención de ventajas competitivas y rendimientos superiores.

**Palabras clave** | Innovación, Turismo, Sector Hotelero, Dirección Estratégica.

**Abstract** | The research presented 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 formulation. The importance of showing this model as a whole, and later the study that relates formulation and innovation, is to demonstrate how the strategy formulation is a key factor in raising the level of innovation in hotel firms. The theoretical positioning to be adopted in this research is integrated, within the discipline of Strategic Management, in the approach based on the resources and capacities of the organisations under study. Starting from this premise, innovation is emphasized as a key strategic capacity, and the management of innovation is taken to be a fundamental element for the development of dynamic capacities that would enable a company to secure competitive advantages and increase business profitability.

**Keywords** | Innovation, Tourism, Hospitality Sector, Strategic Management.

\* **Doctor en Ciencias Empresariales** por la Universidad de Huelva y **Profesor** del Departamento de Dirección de Empresas y Marketing, Universidad de Huelva, España.

\*\* **Doctor en Ciencias Empresariales** por la Universidad de Sevilla y **Catedrático** del Departamento de Dirección de Empresas y Marketing, Universidad de Huelva, España.

## 1. Introducción

La investigación que se presenta, 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 formulación de la estrategia. La importancia de mostrar el modelo del trabajo en su conjunto, para después extraer los factores de estudio que relacionan distintos tipos de estrategias con la innovación, está en demostrar como esta fase del proceso estratégico, tiene un protagonismo clave la actividad innovadora de la empresa hotelera.

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.

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, analizando ciertos factores de la fase de formulación de la estrategia. Para ello, en el presente estudio, hemos creado un modelo que vamos a contrastar junto con una serie de hipótesis en el estudio empírico que hemos realizado a los directivos de las primeras 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ranking por orden de facturación.

## 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.

A continuación mostramos, en la figura 1, el Modelo de Análisis de los Factores Determinantes del Nivel de Innovación y su incidencia en los Resultados Empresariales, sobre el que construiremos el estudio empírico.

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 a los distintos autores y las aportaciones que a este campo de investigación han realizado cada uno de ellos. Nosotros, como estamos indicando, vamos a extraer para el análisis los factores integrados dentro del bloque de la formulación de la estrategia.

### 3. La estrategia de innovación bajo la perspectiva de la formulación de la estrategia

La unión de la innovación con el Modelo de Dirección Estratégica, y más concretamente con la formulación de la estrategia, tiene una vital importancia de cara al fin último de la obtención de resultados empresariales. Tal es así, que autores como Rivero (1991) consideran a la estrategia de innovación como la clave de todo. Según este

autor, si esta estrategia es correcta y se gestiona adecuadamente, es muy probable que los resultados de la empresa sean los apetecidos.

La estrategia de la empresa tiene por objeto generar ventajas competitivas sostenibles, es decir, difíciles de imitar por los competidores actuales y potenciales. Su misión es posicionar a la empresa en el mercado para responder a las necesidades de los consumidores de forma superior a cómo lo hacen sus rivales (Cooper, 1990).

La estrategia establece, por tanto, los criterios de valoración de las innovaciones. La competitividad de una innovación depende de su capacidad para incrementar el grado de consistencia entre lo que la empresa sabe hacer, en términos del producto o servicio que ofrece al mercado, la forma en que lo hace y lo suministra, y los conocimientos que necesita de acuerdo a su estrategia competitiva. Por mucho que la innovación se vea favorecida por la aparición de una nueva tecnología o el atractivo de un mercado, si no apoya el propósito de la empresa le impedirá beneficiarse de ella (Bartlett y Ghoshal, 1989).

Se entiende la importancia, antes de invertir en innovación, de tener presente cuál es la estrategia genérica o global adoptada por la empresa, puesto que la misma condicionará sustancialmente la estrategia de innovación a seguir por la organización.

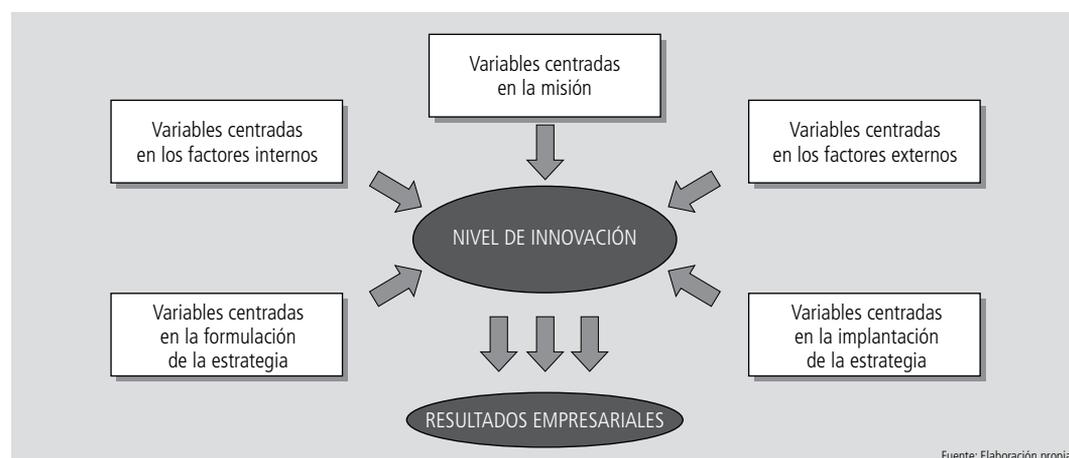


Figura 1 | Modelo de análisis de los factores determinantes del nivel de innovación y su incidencia en los resultados empresariales.

En efecto, de acuerdo con el planteamiento de Porter (1980), esas estrategias genéricas pueden ser, si se selecciona como ámbito de actividad a todo el mercado, la estrategia de liderazgo en costes o la estrategia de diferenciación, o, en cambio, si se opta con exclusividad por un sólo segmento del mercado, la estrategia sería de enfoque o de alta segmentación (donde se utilizaría cualquiera de las dos anteriores).

Por lo tanto, estamos observando como la estrategia de innovación deja de ser un apoyo a la estrategia competitiva para pasar a ser la base de ésta. Las empresas conciben que la nueva forma de competir en los mercados no abarca sólo a los productos o a los negocios, sino también a empresas que se apoyan en distintas innovaciones formando subsistemas que ofrecen múltiples aplicaciones. Este hecho implica la necesidad de reunir y armonizar todo tipo de innovaciones, de gestionar un interminable proceso de fijación de estándares, formar alianzas con los proveedores de productos complementarios, cooperar con rivales potenciales y acceder a la gama más amplia posible de canales de distribución (Prahalad y Hamel, 1990).

Formuladas las estrategias básicas que deciden el producto a ofrecer y el mercado al que dirigir los esfuerzos, y formuladas las estrategias para competir (con la innovación integrada como estamos observando, dentro de ellas), el siguiente paso en la organización sería crecer. Dentro del caso que nos ocupa del sector turístico, es una realidad que los negocios se organizan en la actualidad en grandes espacios económicos y políticos que obligan al crecimiento de la dimensión empresarial. Es por ello que analizaremos la internacionalización como estrategias de crecimiento, ya que alcanza a todos los sectores del turismo pero, principalmente, a las cadenas hoteleras.

La internacionalización es un objetivo explícito derivado de la capacidad que tiene la organización para aprovechar los recursos dispersos, así como las oportunidades que dicha dispersión proporciona. De esta forma, el fenómeno de la globalización ha

tenido en la innovación a uno de sus protagonistas principales, y el ser al mismo tiempo causa y efecto de un proceso circular e incremental, confiere al tema de la gestión de la innovación en la empresa multinacional un gran atractivo que fundamenta nuestro interés por él.

Por tanto, la formulación de estrategias en la organización se reconoce como un factor fundamental para generar capacidad de innovación. La importancia de su labor estriba en las consecuencias que las decisiones estratégicas confieren a la empresa, ya que a partir de ellas, se integran todo el conjunto de factores productivos, humanos y financieros que permiten a la organización destacarse de sus competidores y crecer (Magee, 1987).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la cuestión a plantear es si estos factores de la formulación son determinantes para aumentar el 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 cuarta hipótesis: H4: la formulación de estrategias competitivas y de crecimiento influye positivamente sobre el nivel de innovación.

Esta hipótesis se concreta, además en cuatro subhipótesis que relaciona las dimensiones o factores determinantes del nivel de innovación que hemos elegido para nuestro estudio en las variables de innovación centradas en la formulación de la estrategia, que son las estrategias competitivas y la internacionalización como estrategia de crecimiento.

- H4.1: La apuesta por una estrategia de diferenciación tiene una influencia de signo positivo sobre el nivel de innovación.
- H4.2: Competir buscando el liderazgo en costes influye positivamente sobre el nivel de innovación.
- H4.3: Optar por una estrategia de segmentación tiene una influencia de signo positivo sobre el nivel de innovación.
- H4.4: Crecer mediante una estrategia de internacionalización influye de forma positiva sobre el nivel de innovación.

Para analizar empíricamente esta hipótesis y cada una de sus correspondientes subhipótesis, estudiaremos las percepciones que los directivos de las principales cadenas hoteleras implantadas en España tienen sobre estos factores de la formulación de la estrategia. Pasamos, en las líneas siguientes, a concretar la medida de las variables correspondientes a estas dimensiones.

Para la medida de la relación entre las estrategias competitivas y el nivel de innovación, elaboramos una escala basándonos en estudios similares desarrollados por Clifford y Cavanagh (1989), Rivero (1991), Cooper (1990), Magee (1987), Dess y Davis, (1984), Miller, (1988), Gilley, (1997), y Porter (1980). Lo que se intenta es recoger si competir como líder en costes ofreciendo precios por debajo de nuestros competidores implica una mayor inversión en innovación, si la apuesta por la diferenciación como estrategia competitiva se deriva en una mayor inversión en innovación, o si ofrecer un servicio segmentado eleva el grado final de innovación.

La estrategia de liderazgo en costes (Porter, 1980) supone tratar de adquirir una especial habilidad a la hora de diseñar, producir y distribuir un producto que le permitiese a la empresa hacerlo de una forma más eficiente que sus competidores. Supondría cumplir con unos requisitos tales como: el acceso favorable a materias primas, un diseño adecuado en los productos para facilitar su fabricación, la construcción de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes de productos o servicios de forma eficiente, el mantenimiento de rígidos controles administrativos de costes y gastos indirectos, y una fuerte inversión inicial en capital productivo.

Esta estrategia, en definitiva, conduciría al desarrollo de estrategias de innovación centradas en una configuración del producto que redujese su coste (al requerir un menor número de componentes, al hacer sencilla su creación o al aminorar los costes de las actividades implicadas en su fabricación). Se intentaría, de acuerdo con Barba Ibáñez (1993), obtener un producto que proporcionase las

prestaciones mínimas que demanda el mercado, manteniendo las características y prestaciones de los productos.

La estrategia de diferenciación (Porter, 1980) consiste en fabricar un producto o servicio que los clientes perciben diferente a los que ofrecen los competidores, en cuanto al diseño, nivel de calidad, prestaciones, etc. En este caso la estrategia de innovación adoptada estaría orientada al desarrollo de productos con altos niveles de calidad, excelentes en sus prestaciones, originales y superiores a los productos de los competidores.

En este tipo de estrategia, la capacidad de la empresa para diferenciar su oferta de productos y comunicar sus cualidades a través de las políticas de marketing, es tan determinante en la elección del consumidor como el precio. En este caso, para que la empresa tenga una cierta reputación, imagen corporativa y haya establecido amplios contactos con los usuarios potenciales a través de canales eficientes y dinámicos, necesitará de la introducción en el mercado de la innovación (Robertson y Gatignon, 1998).

La estrategia de segmentación o enfoque (Porter, 1980) no logra el bajo coste o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, sino que alcanza una de estas posiciones respecto a su mercado limitado, proporcionándole defensas frente a cada una de las cinco fuerzas competitivas que determinan la estructura de un sector, y en cuanto a la innovación, en la forma expuesta para las dos alternativas anteriores. Esta estrategia justifica el éxito económico alcanzado por empresas medianas y pequeñas que saben hallar un hueco para sus actividades, en nuestro caso del sector hotelero.

Efectuadas todas las anteriores consideraciones, y después de la revisión de los diferentes trabajos empíricos sobre la estrategia competitiva, incluimos trece afirmaciones en las que se pedía a los encuestados que expresaran el grado de acuerdo o desacuerdo que nos permitiera conocer las diferentes orientaciones de los hoteles hacia las distintas estrategias competitivas en su relación

con la innovación. Así, el formato de pregunta sigue 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", representando los demás puntos respuestas intermedias.

Para medir la relación entre la estrategia de crecimiento a través de la internacionalización y el nivel de innovación, elaboramos una escala basándonos en estudios similares desarrollados por los autores Bartlett y Ghoshal (1989), Archibugi, Howells, y Michie (1999), Archibugi y Iammarino (2000), Plá y León (2004), y Gassmann y Zedtwitz (1999). Se trata de valorar si la apertura exterior estimula la innovación, debido a que una empresa que se internacionaliza se obliga a atender sistemáticamente la innovación para adaptarse a las exigencias de calidad y a las especificaciones de los nuevos mercados (Suris, 1986). Es más, se puede decir que la apertura de la empresa al exterior crea un ambiente propicio al progreso innovador en la medida que aumenta la dimensión del mercado, la escala del producto, el prestigio de la empresa y las exigencias de calidad al competir en mercados más exigentes.

Concretamente en el sector hotelero, la necesidad de salida al exterior va unida a la caída de la rentabilidad local, a la tendencia de los grandes grupos internacionales a convertirse en gestores puros y a la diferenciación entre la propiedad y la gestión, lo cual ha propiciado la aparición de nuevas fórmulas de alianzas o contratos. Esto es muy importante de destacar, ya que estas nuevas estrategias que se están dando en el nuevo marco de globalización turística son una innovación en sí misma, innovaciones estratégicas como los management contrat, los contratos de franquicia, los contratos de joint venture, y otros nuevos tipos de alianzas estratégicas.

Para ello, en la escala que se propone se integran estas nuevas estrategias en el marco de globalización del sector de los viajes. Por tanto, la

internacionalización como estrategia de crecimiento la hemos materializado en la opinión de los encuestados sobre determinadas afirmaciones, concretamente siete ítems, siguiendo la misma escala que para las estrategias competitivas, de tipo 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", representando los demás puntos respuestas intermedias.

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

#### 4. 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 (Ranking Hosteltur, 2007 y 2008). 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.

Algunas características técnicas de la composición de la muestra se observa en la tabla 1.

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.

**Tabla 1** | 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 la información	Abril y mayo de 2008
Muestra obtenida	59
Índice de respuesta	39,33%

Fuente: Elaboración propia.

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.

## 5. Contraste de las hipótesis

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 20 ítems a analizar, siendo el número de ítems que integran cada constructo los siguientes: 5 para el constructo "estrategia: competir buscando el liderazgo en costes", 5 para "estrategia: apostar por una estrategia de diferenciación", 3 para la dimensión "estrategia: adoptar una estrategia de segmentación", y 7 para el constructo "la internacionalización como estrategia de crecimiento". Así, en cuanto a la primera de las propiedades, calculamos la fiabilidad interna de los 20 ítems pertenecientes a los factores

formulación de la estrategia, alcanzando unos valores alfa de Cronbach altos, desde 0,802 que marca la estrategia competitiva de adoptar una estrategia de segmentación, hasta el más cercano a la unidad representado por la internacionalización como estrategia de crecimiento con un valor de 0,980. Por tanto, podemos considerar que existe un alto grado de fiabilidad de las escalas de medida (por encima de 0,7, es el límite a partir del cual se acepta generalmente la escala como fiable (Hair *et al.*, 1999).

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 (K.M.O.). Los resultados de los dos test ofrecen en la prueba KMO un valor alto, cercano a 1 (0,926), y en el test de esfericidad de Barlett se rechaza la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad ( $\chi^2=2061,244$ ) 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 20 ítems utilizados para medir los factores de la formulación de la estrategia se obtienen los siguientes resultados:

1) se corrobora la existencia de cuatro factores o dimensiones que explican el 90,767 % 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 0,80 en los cuatro 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.

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 está 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 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.

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 *r* 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 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: H0, independencia lineal (no relación lineal entre las variables), y H1, (alternativa): Relación lineal entre las variables. Si el nivel de significación (sig (bilateral)) es mayor de 0,05 aceptamos H0. 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 2, 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 formulación de la estrategia en la empresa, y los

factores sobre la medida del nivel de innovación aplicado por las cadenas hoteleras en España. Para ello, tomamos como valor de cada una de estas variables, la media aritmética de los ítems que componen la escala.

Observamos que existe relación lineal estadísticamente significativa (a un nivel de significación del 1%), entre el nivel de innovación y los factores de formulación de la estrategia. Destaca la relación existente entre las dimensiones, "estrategia: competir buscando el liderazgo en costes" y "estrategia: apostar por una estrategia de diferenciación", y la variable de la medida del nivel de innovación "esfuerzo de gasto en innovación". En estos casos el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,63 y 0,61 respectivamente.

- Hipótesis 4: La formulación de estrategias competitivas y de crecimiento influye positivamente sobre el nivel de innovación. Se acepta. Si nos fijamos en la tabla 3, observamos que la correlación existente entre "nivel de innovación" y "formulación de la estrategia" es significativa, coeficiente de correlación de Pearson 0,56. La relación más alta que encontramos entre las dimensiones es "estrategia: competir buscando el liderazgo en costes" que tiene un coeficiente de correlación de Pearson de 0,60.

**Tabla 2** | Relación entre los factores de formulación 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 formulación de la estrategia	Correlación de Pearson	0,56	0,60	0,39	0,34
	Sig. (bilateral)	0,00	0,00	0,00	0,01
	N	59,00	59,00	59,00	59,00
Estrategia: Competir buscando el liderazgo en costes	Correlación de Pearson	0,60	0,63	0,41	0,38
	Sig. (bilateral)	0,00	0,00	0,00	0,00
	N	59,00	59,00	59,00	59,00
Estrategia: Apostar por una estrategia de diferenciación	Correlación de Pearson	0,57	0,61	0,37	0,38
	Sig. (bilateral)	0,00	0,00	0,00	0,00
	N	59,00	59,00	59,00	59,00
Estrategia: Adoptar una estrategia de segmentación	Correlación de Pearson	0,44	0,48	0,28	0,28
	Sig. (bilateral)	0,00	0,00	0,03	0,03
	N	59,00	59,00	59,00	59,00
La internacionalización como estrategia de crecimiento	Correlación de Pearson	0,52	0,56	0,38	0,31
	Sig. (bilateral)	0,00	0,00	0,00	0,02
	N	59,00	59,00	59,00	59,00

Fuente: Elaboración propia.

Contrastado que los datos empíricos dan soporte a la hipótesis principal, pasamos a medir las distintas subhipótesis planteadas una a una por cada dimensión o factor formulación de la estrategia, y su incidencia sobre los factores determinantes del nivel de innovación observando que las cuatro subhipótesis planteadas, tienen una influencia de signo positivo sobre el nivel de innovación destacando por su relación más alta, la dimensión "estrategia: competir buscando el liderazgo en costes" con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,60.

Por tanto, a la vista de los resultados de la tabla 2, podemos concluir que los factores formulación de la estrategia, tienen, en opinión de los directivos del sector hotelero en España una influencia de signo positivo sobre el nivel de innovación. En función de estos resultados apoyamos esta cuarta hipótesis del modelo.

## **6. Importancia de la formulación de la estrategia 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 qué aporta la formulación de la estrategia 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 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 la 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).

## 7. 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 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 formulación de la estrategia y la implantación de la estrategia de la empresa hotelera son las variables explicativas más significativas en el modelo. Con este adelanto, observamos la tabla 3 para, a continuación, analizar los resultados.

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  $R^2$  corregido. Según éste, tomadas juntas las cinco variables independientes incluidas en el análisis, explican un 63,7% de la varianza de la variable dependiente ( $R^2$  corregida= 0,637).

El estadístico F contrasta la hipótesis nula de que el valor poblacional de  $R^2$  (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.)

**Tabla 3** | Resultados del análisis de regresión de los factores determinantes de la innovación en el sector hotelero

Variables	Nivel de innovación	
	Coefficiente $\beta$	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	
$R^2$	0,637	
p	0,000	

Fuente: Elaboración propia.

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. 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 las dos últimas fases del Proceso, la variable formulación e implantación de la estrategia.

Por tanto, la variable formulación de la estrategia presenta una importante capacidad explicativa, con un p-valor de 0,017 (para un nivel de significación del 5%). Esto nos indica que apostar por una estrategia de diferenciación, de segmentación, o competir en costes ofreciendo precios por debajo de nuestros competidores, o apostar por una estrategia de crecimiento como es la internacionalización, se ve acompañado de una mayor inversión en 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 de innovación), resulta explicada.

## 8. Conclusiones e implicaciones

Analizadas las percepciones que los directivos de las principales cadenas hoteleras implantadas en España tienen sobre la formulación de la estrategia, 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 formulación de la estrategia y la innovación.

Hemos visto en el apartado teórico, como la estrategia de innovación deja de ser un apoyo a la estrategia competitiva para pasar a ser la base de ésta. Los hoteleros de las grandes cadenas así lo perciben como podemos observar. Comenzando por la primera de las estrategias competitivas, competir buscando el liderazgo en costes, los directivos entienden que competir ofreciendo precios por debajo de los competidores implica una mayor inversión en innovación, a la vez que defienden que la innovación permite incrementar la eficiencia de los procesos, optimizar el control de costes, y fomentar la inversión en tecnología para ahorrar costes. Con estas valoraciones, completaríamos los apuntes de Barba Ibáñez (1993) cuando explica que la estrategia de líder en costes conduce al desarrollo de estrategias de innovación centradas en una configuración del producto que reduce su coste (al requerir un menor número de componentes, al hacer sencilla su creación o al aminorar los costes de las actividades implicadas en su fabricación). Se intentaría, de acuerdo con lo que analiza este autor, obtener un producto que proporcionase las prestaciones mínimas que demanda el mercado, manteniendo las características y prestaciones de los productos.

La estrategia de diferenciación, como hemos visto, trata de fabricar un producto o servicio que los clientes perciben diferente a los que ofrecen los competidores, en cuanto a diseño, nivel de calidad, prestaciones, etc. En este caso la estrategia de innovación adoptada estaría orientada al desarrollo

de productos con altos niveles de calidad, excelentes en sus prestaciones, originales y superiores a los productos de los competidores (Porter, 1980). En este tipo de estrategia, los directivos encuestados responden con valores muy altos, sobre si la elección de la diferenciación como estrategia competitiva implica una mayor inversión en innovación, siendo algunos de estos valores cercanos a la máxima puntuación "totalmente de acuerdo". De los 59 directivos encuestados, la media de respuesta es 6,78, como decimos casi tocando el máximo de puntuación, siendo interesante también de observar, que ninguno de dichos directivos puntúa por debajo de 6 "bastante de acuerdo". También se valora positivamente las opiniones de los directivos sobre como la innovación permite a nuestra organización ofrecer servicios de mayor calidad percibida por el cliente, y como la innovación permite mejorar la imagen de marca. El cliente sigue siendo parte crucial de la innovación hasta el punto que los hoteleros entienden que la obtención de la fidelidad del cliente exige elevar el nivel de innovación y con ello, mejorar las técnicas y métodos de marketing. Podemos indicar con estas valoraciones, que se cumple lo establecido en la literatura sobre estudios similares desarrollados por Porter (1980), Magee (1987), Miller (1988), Clifford y Cavanagh (1989), Cooper (1990), Rivero (1991), Dess *et al.* (1995), Gilley (1997), y Davis *et al.*, (2001).

En relación a la estrategia competitiva de segmentación o especialización, al igual que los dos factores anteriores, se observan valoraciones muy positivas. Destaca las valoraciones en relación a si ofrecer un producto o servicio segmentado implica elevar el nivel de innovación, con un valor de respuesta en torno a bastante de acuerdo (5,80), o si la innovación permite ofertar productos en segmentos de mercados de alto precio, valorado por encima de parcialmente de acuerdo (5,24). Esta estrategia está tomando cada vez más importancia en un mercado donde los productos a ofrecer y los mercados al que dirigirse son cada vez más especializados. Basta un ejemplo para corroborarlo: en este año

2008, una de las grandes hoteleras, Iberostar, va a inaugurar siete hoteles que denomina "sólo para adultos", en relación a que son hoteles diseñados para clientes que desean unas vacaciones donde no tengan que convivir con niños, y en la que puedan encontrar animación especializada para adultos, con especial atención a la gastronomía o a los centros wellness. Un pequeño esbozo de esta tendencia a la especialización y la flexibilidad demandada por el cliente son los hoteles que se reconvierten en hoteles para solteros, hoteles boutique, hoteles educativos, así como cadenas hoteleras nacidas para homosexuales, hoteles cápsulas, hoteles hinchables en el espacio, hoteles sólo para mujeres o con determinadas zonas exclusivas para ellas, hoteles submarinos, hoteles siete estrellas, etc.

En la última dimensión de la formulación de la estrategia, que analiza la internacionalización como estrategia de crecimiento, se obtienen respuestas más discretas. La mayoría de los resultados, se encuentran en torno al valor medio de la escala de respuesta, es decir, valor 4,00 "ni de acuerdo ni en desacuerdo". Quedan por debajo de esta valoración, lo cual implica un cierto grado de desacuerdo, las repuestas sobre si la internacionalización implica innovar en productos y procesos, y en métodos de gestión, o si la organización desarrolla e invierte en innovaciones con la intención de explotarlas en mercados internacionales. Sí podemos apreciar una tendencia en las respuestas positiva, pero no muy elevadas a la pregunta sobre si la apuesta estratégica por el crecimiento en nuevos mercados internacionales y constituyendo alianzas como son contratos de franquicias, de management o de joint venture, o mediante la propiedad en si misma, favorece el incremento del nivel de innovación. Sin embargo destacar, que los encuestados consideran estas alianzas de contratos de franquicias, de management o de joint venture, como una innovación en sí misma. Algunas de estas valoraciones han sido desarrolladas de forma similar por autores como Archibugi, Howells, y Michie (1999), Archibugi y Iammarino (2000), y Plá y León

(2004). Lo que se intenta es recoger si la apertura exterior estimula la innovación debido a que una empresa que se internacionaliza, se obliga a atender sistemáticamente la innovación para adaptarse a las exigencias de calidad y a las especificaciones de los nuevos mercados (Suris, 1986). Concretamente en el sector hotelero, la necesidad de salida al exterior, va unida a la bajada de la rentabilidad en nuestro país, a la tendencia de los grandes grupos internacionales a convertirse en gestores puros y a la diferenciación entre la propiedad y la gestión, lo cual ha propiciado la aparición de nuevas fórmulas de alianzas o contratos. Esto es muy importante de destacar, ya que estas nuevas estrategias que se están dando en el nuevo marco de globalización turística, son una innovación en sí misma como se ha explicado, innovaciones estratégicas como los management contract, los contratos de franquicia, los contratos de joint venture, y otros nuevos tipos de alianzas estratégicas.

Vistos los factores que se integran en este bloque de formulación de la estrategia, apreciamos una actitud bastante positiva de los directivos de las cadenas hoteleras sobre los factores estrategias competitivas y de crecimiento, y su incidencia sobre el nivel de innovación. Dichos resultados se contrastan en la hipótesis H4 donde se demuestra que los factores de formulación de la estrategia analizados influyen de forma positiva sobre el nivel de innovación. El contraste estadístico corrobora esta relación siendo significativa (a un nivel de significación del 1%), con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,56. Analizado todo lo anterior, se defiende esta cuarta hipótesis.

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 formulación 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 los directivos entienden que competir ofreciendo precios por debajo de los competidores implica una mayor inversión en innovación, a la vez que defienden que la innovación permite incrementar la eficiencia de los procesos, optimizar el control de costes, y fomentar la inversión en tecnología con la finalidad de ahorrar costes. Hay una opinión generalizada en relación a que la elección de la diferenciación como estrategia competitiva implica una mayor inversión en innovación. También se valora positivamente las opiniones de los directivos sobre como la innovación permite a nuestra organización ofrecer servicios de mayor calidad percibida por el cliente, y como la innovación permite mejorar la imagen de marca. Por tanto, el cliente sigue siendo parte crucial de la innovación hasta el punto que los hoteleros valoran que la obtención de la fidelidad del cliente exige elevar el nivel de innovación y con ello, mejorar las técnicas y métodos de marketing. En relación a la estrategia de segmentación, los hoteleros le dan cada vez más importancia a la innovación a la hora de ofertar productos en segmentos de mercados de alto precio, en un sector donde los mercados por los que se apuesta son cada vez más especializados. Los directivos hoteleros, entienden que las nuevas formas de crecimiento como las alianzas a través de contratos de franquicias, de management o de joint venture, las consideran una innovación en sí misma, tanto como una estrategia.

Respecto a las debilidades que se obtienen también de los resultados del estudio empírico, resulta especialmente interesante apreciar como parece ser que los directivos hoteleros, no creen que la internacionalización implique innovar en productos y procesos, y en métodos de gestión, ni perciben que la organización desarrolle e invierta

en innovaciones con la intención de explotárlas en mercados internacionales.

A modo de conclusión, podemos decir que la fase del modelo que relaciona la formulación de la estrategia con el grado de innovación, ha mostrado tener un gran protagonismo en la validación de nuestro modelo de Dirección Estratégica de la Innovación, y con ello, se ha podido constatar como los factores analizados dentro de la estrategia, son claves para elevar el nivel de innovación en las cadenas hoteleras y, a partir de ahí sus resultados.

## Referências

- Archibugi, D., Howells, J., Michie, J., 1999, Innovation Policy in a Global Economy, *Cambridge University Press*.
- Archibugi, D., Iammarino, S., 2000, Innovación y Globalización: Evidencia e implicaciones, in Molero J. (Coordinador) *Competencia global y cambio tecnológico. Un desafío para la economía española*.
- Barba Ibáñez, E., 1993, *La excelencia en el proceso de desarrollo de nuevos productos: un plan de innovación basado en la Ingeniería Simultánea*, Ed. Gestión 2000.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S., 1989, Managing Across Borders: The Transnational Solution, *Harvard Business Press*, Vol.36, pp. 92-116.
- Clifford, D., Cavanagh, R., 1989, *Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa*, Ed. Folio, Barcelona.
- Cooper, R.G., 1990, Stage-gate systems: a new tool for managing new products, *Business Horizons*, Vol. 33, pp. 44-54.
- Davis, M., Aquilano, N., Chase, R., 2001, *Fundamentos de dirección de Operaciones*, Third edition, McGraw-Hill.
- Dess, G.B., Rasheed, A., McLaughlin, K., Priem, R., 1995, The new corporate architecture, *Academy of Management Executive*, Vol. 9(3), pp. 7-20.
- Drucker, P., 1995, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harperbusiness.
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A., 2000, Dynamic Capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1105-1121.
- García Muiña, F.E., Navas, J.E., 2004, El fenómeno tecnológico y su estudio en el pensamiento estratégico, *Revista Madrid, Monografía 9: especial sector aeronáutico*, marzo, pp. 63-87.
- Gassmann, O, Zedtwitz, N., 1999, New concepts and trends in international R&D organization, *Research Policy*, n° 28, pp. 231-250.
- Gilley, K.M., 1997, *An Analysis of the determinants and performance implications of outsourcing decisions (manufacturing, cost leadership, environmental dynamism)*, Thesis published by UMI.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W., 1998, *Multivariate Date Analysis*, Prentice Hall internacional.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., Black, W., 1999, *Análisis Multivariante*, 5.ª edición, Prentice-Hall, Madrid.
- Magee, P.Y., 1987, Exploiting Innovation Options: An Empirical Analysis of R&D-intensive Firms, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.35, pp. 229-242.
- 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, Características dinámicas del proceso de innovación tecnológica en la empresa, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9(3), pp. 111-128.
- Plá, J., León, F., 2004, *Dirección de Empresas Internacionales*, Ed. Pearson-Prentice-Hall, Madrid.
- Porter, M., 1980, *Competitive Strategy*, Free Press, Nueva Cork, Traducción al castellano: Estrategia Competitiva, 1982, C.E.C.S.A., Méjico.
- Prahalad, C.K., Hamel, G., 1990, The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 90(3), pp. 79-91.
- Quinn, J.B., Anderson, P., Finkelstein, S., 1996, Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best, *Harvard Business Review*, Vol. 74, marzo, pp. 71-82.
- Rivero, S., 1991, La innovación en la empresa y la utilización de los recursos externos como soporte de la misma, *Economía Industrial*, n.º 282, Noviembre-Diciembre, pp. 5-14.
- Robertson, T.S., Gatignon, H., 1998, Technology Development Mode: A Transaction Cost Conceptualization, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 515-531.
- Suris, J.M., 1986, *La empresa industrial española ante la innovación tecnológica*, Hispano Europea, Barcelona.
- Teece, D.J., Pisano, G. Shuen, A., 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.
- Zollo, M., Winter, S.G., 2002, Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, Vol. 13, pp. 339-351.