



Cita bibliográfica: Pereira Moliner, J. et al. (2019). Sostenibilidad, calidad, innovación y ventaja competitiva en el sector hotelero: un estudio de caso. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 3 (1), 1-21. <https://doi.org/10.21071/riturem.v3i1.11474>

Sostenibilidad, calidad, innovación y ventaja competitiva en el sector hotelero: un estudio de caso¹

Sustainability, quality, innovation and competitive advantage in the hotel sector: a qualitative study

Jorge Pereira Moliner²
José Francisco Molina Azorín³
Juan José Taní Guilló⁴
Eva María Pertusa Ortega⁵
María Dolores López Gamero⁶

Resumen

El propósito de este trabajo es analizar por qué hay hoteles más competitivos y rentables que otros. Para responder a esta pregunta, se integran dos enfoques teóricos recientes en el campo de la dirección estratégica de la empresa como son los microfundamentos y las capacidades dinámicas. Concretamente, se analiza cómo la sostenibilidad, la gestión de la calidad y la innovación, como capacidades dinámicas, son capaces de incidir en la competitividad hotelera. El análisis se realiza mediante una investigación cualitativa a través de entrevistas en profundidad a expertos del sector hotelero español.

Palabras clave: sector hotelero, sostenibilidad turística, calidad, innovación, competitividad.

Abstract

The purpose of this paper is to analyze why there are more competitive and profitable hotels. To answer this question, two recent theoretical approaches are integrated in the field of strategic management of the company, such as microfoundations and dynamic capabilities. Specifically, it analyzes how sustainability, quality management and innovation, as dynamic capabilities, influence hotel competitiveness. The analysis is carried out through qualitative research through in-depth interviews with experts from the Spanish hotel sector.

.Keywords: hotel sector, tourism sustainability, quality, innovation, competitiveness

¹ Este trabajo se ha realizado en el marco del proyecto de investigación ECO2015-67310-P del Plan Nacional de I+D+i del Ministerio de Ciencia e Innovación.

²Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante. E-mail: jorge.pereira@ua.es. Id.orcid: 000-0001-7669-8837.

³ Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante. E-mail: jf.molina@ua.es

⁴ Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante. E-mail: jj.tari@ua.es

⁵ Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante. E-mail: eva.pertusa@ua.es

⁶ Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante. E-mail: md.lopez@ua.es

1. Introducción

Una cuestión clave en el campo de la estrategia empresarial es por qué hay empresas más rentables y competitivas que otras. Diversas teorías y enfoques en dirección estratégica de la empresa se han centrado en dar respuesta a esta cuestión: el enfoque de la economía industrial (para el que la pertenencia de una empresa a un sector industrial determina su nivel de rentabilidad (Porter, 1982)); el enfoque de los grupos estratégicos (para el que dentro de una misma industria pueden existir grupos de empresas con distinta rentabilidad debido a determinadas características estratégicas (Hunt, 1972:8)); o el enfoque de la teoría de recursos (que enfatiza la heterogeneidad e imperfecta movilidad de los recursos y capacidades empresariales para dar respuesta a las diferencias de rentabilidad empresarial (Barney, 1991)).

Este trabajo se centra en el sector hotelero y su principal propósito es analizar por qué hay hoteles más competitivos y rentables que otros. Al analizar un sector, nos centraremos en los factores internos de cada hotel para explicar sus distintos niveles de rentabilidad. En concreto, como principal contribución, la investigación integra dos enfoques cuyo análisis conjunto puede permitir avanzar en la comprensión de los factores internos que influyen sobre la rentabilidad de una empresa. Se trata, en primer lugar, de la línea emergente de microfundamentos de la estrategia y, en segundo lugar, de la perspectiva de las capacidades dinámicas. El enfoque de microfundamentos de la estrategia se centra en la influencia que sobre la heterogeneidad de las empresas (nivel macro) tienen las acciones e interacciones de los individuos (nivel micro) que las componen (Abell et al., 2008; Felin y Foss, 2005; Foss, 2011; Gavetti, 2005). Por lo que respecta al concepto de capacidad dinámica, Teece et al. (1997) consideran que es la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a entornos rápidamente cambiantes. Dentro de las capacidades dinámicas que pueden desarrollar las empresas para adaptarse rápidamente al entorno, este trabajo analizará la sostenibilidad, la calidad y la innovación siempre dentro del marco del sector hotelero.

A partir de lo anterior, los objetivos de este trabajo son:

1. Establecer un ranking de la importancia de cada capacidad dinámica para la competitividad de los hoteles.
2. Identificar posibles capacidades de las empresas hoteleras, de sus directivos y de sus empleados (es decir, combinando niveles macro y micro de análisis) que pueden potenciar o mermar las capacidades dinámicas relacionadas con la sostenibilidad, la calidad y la innovación.
3. Analizar la relación que tienen estas tres capacidades dinámicas con la ventaja competitiva de los hoteles.
4. Establecer proposiciones sobre la relación de estas variables para testarlas empíricamente.

2. Antecedentes teóricos: microfundamentos de la estrategia y capacidades dinámicas

En general, la investigación publicada en estrategia para explicar la heterogeneidad de resultados entre empresas ha sido predominantemente de carácter macro, entendiendo el término “macro” como relativo al nivel de empresa o superior. Sin embargo, la línea de microfundamentos, como su nombre indica, se enfoca a nivel “micro”, en concreto en el nivel de las acciones e interacciones de los individuos que conforman la empresa.

Bajo la perspectiva de microfundamentos, son realmente los individuos los que toman decisiones, y sobre esta toma de decisiones pueden influir las características de estos individuos

(percepciones, emociones, aspectos cognitivos, etc.). Decir que una empresa tiene una determinada capacidad es esencialmente una simplificación de un conjunto complejo de acciones e interacciones individuales que hacen posible la realización de esa capacidad (Abell et al., 2008; Foss, 2011). De hecho, el comportamiento colectivo de un sistema (la empresa) es la consecuencia de las acciones de sus partes o componentes (los individuos que la componen).

Con relación a las capacidades dinámicas, una cuestión sobre la que hay amplio acuerdo es que la perspectiva de las capacidades dinámicas ha tratado de superar algunas limitaciones de la teoría de recursos (Barney, 1991), fundamentalmente el hecho de tratar de incorporar un enfoque dinámico de la competitividad empresarial desde dos puntos de vista principales: el hecho de que las empresas deben afrontar entornos rápidamente cambiantes y, como consecuencia, el hecho de que las empresas deben adaptarse continuamente a estos cambios, reconfigurando su base de recursos.

Wang y Ahmed (2007) indican que las capacidades dinámicas principales (factores componentes) serían las de adaptación, absorción e innovación. Ambrosini y Bowman (2009), revisando diversos trabajos, también indican como ejemplos de capacidades dinámicas la de investigación y desarrollo, la de adquisición de empresas, la de innovación de productos, la capacidad de absorción, la de reconfiguración de la estructura organizativa, e incluso la de desinversión en recursos, entre otras. Además, diversos procesos específicos de las empresas van a permitir crear y desarrollar estas capacidades dinámicas. Entre estos procesos tendríamos los de integración, reconfiguración y renovación de recursos (Wang y Ahmed, 2007).

Dentro de las posibles capacidades dinámicas a analizar en el sector hotelero, hemos considerado relevante centrarnos en la sostenibilidad, la gestión de la calidad y la innovación. Esto se debe a que son capacidades relacionadas con la generación de rutinas empresariales dirigidas a la gestión del cambio del entorno con el fin de adaptarse constantemente al mismo.

La sostenibilidad en el turismo se vincula con la preservación de los ecosistemas, la promoción del bienestar humano (tanto de empleados, turistas y vecinos del destino), la equidad inter e intrageneracional y la participación pública en la toma de decisiones (Bramwell, 2015). De esta forma, la sostenibilidad aplicada a la gestión hotelera provocará cambios en sus recursos y capacidades para poder adaptarse a las nuevas exigencias sociales y de mercado como, por ejemplo, fomentar políticas de recursos humanos que generen sentimiento de pertenencia a la empresa, mejorar las condiciones laborales de los empleados, desarrollar sistemas de gestión medioambiental, involucrarse en acciones sociales del propio destino, entre otras.

Por su parte, la gestión de la calidad es un sistema de dirección que se centra en la mejora continua de los procesos dentro de las organizaciones para proporcionar un valor superior al cliente y satisfacer las necesidades de los clientes aportando una mayor rentabilidad y productividad (Benavides-Velasco et al., 2014; Wang et al., 2012). Por lo tanto, la gestión de la calidad sugiere cambios en las capacidades como, por ejemplo, estandarizar ciertos procesos para no cometer errores y ofrecer una imagen homogénea, conocer la opinión de intermediarios, clientes y proveedores y coordinarse con ellos o establecer objetivos de satisfacción del cliente relacionados con la mejora continua.

Por lo que respecta a la innovación, el Manual de Oslo de la OCDE (Mortensen y Bloch, 2005:46) define la innovación como "la implantación de un producto nuevo o significativamente mejorado (bien o servicio), o proceso, un nuevo método de comercialización o un nuevo método de organización en las prácticas comerciales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas". La innovación en los servicios distingue entre estos cuatro tipos de innovación (Gomezelj, 2016; Hjalager, 2010; Khan y Khan, 2009; Martin-Rios y

Ciobanu, 2019; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015) y estos cuatro tipos están relacionados con el cambio requerido en los recursos y capacidades que subyace en la teoría de capacidades dinámicas.

3. Método de investigación

Para cumplir con los objetivos de este trabajo, hemos llevado a cabo una investigación cualitativa que persigue los siguientes objetivos: (1) utilizar los datos recogidos a través de entrevistas personales a hoteleros y profesionales del sector para reconceptualizar y extender teoría con el fin de identificar o estrechar el foco de aquellas variables a partir de las cuales deberían establecerse proposiciones; y (2) mejorar el instrumento de medida que será utilizado en una futura investigación cuantitativa (Morse, 1991).

Las etapas llevadas a cabo en esta fase fueron las siguientes: selección de las personas a entrevistar (octubre de 2017); diseño de la propia entrevista (octubre de 2017); realización de las entrevistas (noviembre de 2017 a febrero de 2018); y análisis de la información recogida (marzo a junio de 2018).

Elegimos entrevistados que representaban diferentes tipos de actores en el sector hotelero, quienes debían tener un conocimiento adecuado en cuestiones de innovación, calidad y sostenibilidad en este sector. Concretamente, realizamos 14 entrevistas estructuradas a dos investigadores de turismo de reconocido prestigio, seis directivos del sector hotelero (dos presidentes de empresas hoteleras, dos directivos de centrales de empresas hoteleras y dos directores de hotel), una representante de política turística, dos representantes de asociaciones hoteleras, dos representantes de instituciones nacionales de transferencia de conocimiento al sector turístico y un consultor turístico.

Los entrevistados fueron localizados por teléfono. Las entrevistas fueron llevadas a cabo en los hoteles o lugar de trabajo de las personas entrevistadas y tuvieron una duración media de 2 horas cada una. Cada entrevista era realizada por dos de los coautores. Las entrevistas fueron grabadas con el permiso de las personas entrevistadas y fueron transcritas. La información fue completada con datos de páginas web, documentos y observación directa. Las transcripciones de las entrevistas fueron verificadas para garantizar su exactitud por los entrevistados. Las citas que aparecen en el apartado 4 son de las transcripciones. Garantizamos la confidencialidad de los datos y el anonimato de los informantes para aumentar la confianza y reducir la posibilidad de que los entrevistados pudieran intentar asumir el rol de ‘sujetos buenos’, diciendo a los entrevistadores que ellos pensaban lo que querían escuchar (Celsi et al., 1993).

Preguntamos a los entrevistados respecto a las relaciones entre las principales variables de nuestro estudio y, aunque modificamos algunas variables para ajustarlas a cada tipo de entrevista (directores de hotel, académicos, político, asociaciones/instituciones y consultor), todas tenían en común un conjunto de preguntas respecto a las capacidades empresariales de innovación, calidad y sostenibilidad.

4. Resultados

4.1. Ranking de capacidades dinámicas en función de su importancia para la competitividad hotelera.

En este apartado se ofrecen de manera agregada las respuestas de los entrevistados en lo que se refiere a las cuestiones de investigación que se tratan de responder en este trabajo. La primera pregunta que se les realiza a los entrevistados es que ordenen de mayor a menor importancia las capacidades empresariales analizadas en función de su importancia para mejorar la competitividad hotelera en la que 1 es la máxima importancia y 4 la mínima. La tabla 1 muestra el ranking ordenado en función de la media de la puntuación que cada entrevistado le ha otorgado a las capacidades empresariales medidas. Además, se ha realizado este mismo ranking en función del perfil del entrevistado a los que hemos dividido en hoteleros (directores de hotel) y expertos (resto de entrevistados, es decir, académicos, políticos, representantes de asociaciones/instituciones y consultor). Como se aprecia en la tabla 1, todos los perfiles analizados perciben que la capacidad más importante para la mejora competitiva es la innovación incremental, seguida de la calidad, la sostenibilidad y la innovación radical.

Tabla 1. Ranking y medias de las capacidades analizadas en el estudio

Perfil del entrevistado	Ranking	Media
General	Innovación incremental	1,93
	Calidad	2,21
	Sostenibilidad	2,79
	Innovación Radical	3,04
Hotelero	Innovación incremental	2,17
	Calidad / Innovación radical	2,50 ambas
	Sostenibilidad	2,83
Experto	Innovación incremental	1,75
	Calidad	2,00
	Sostenibilidad	2,75
	Innovación Radical	3,50

4.2. Relación entre las capacidades dinámicas: sostenibilidad, calidad e innovación.

Todos los entrevistados indicaron que todas estas capacidades están relacionadas entre sí de alguna manera y que además esta relación es positiva entre ellas. Hay consideraciones muy interesantes realizadas por los entrevistados. Por ejemplo, opinan que la calidad y la sostenibilidad tienen una interacción bidireccional entre ellas, puesto que algunos entrevistados consideran que es la calidad la que influye en la sostenibilidad y otros plantean lo contrario. Además, relacionan tanto la calidad como la sostenibilidad con la innovación incremental.

Un directivo planteó lo siguiente: *“Todo lo baso en una innovación incremental. En segundo lugar, nuestra empresa se basa en la sostenibilidad. En tercer lugar, nos gusta ser*

disruptivos con base en la sostenibilidad. En cuanto a la mejora continua y a la medición, en la gestión de la calidad somos unos obsesos”.

Otro directivo indicó que: *“La innovación incremental es aquella que puedo realizar en mi hotel sin pedir permiso a central”.*

Una representante de una asociación de transferencia de conocimiento turístico indicó lo siguiente: *“La gestión de la calidad es necesaria para que exista una correcta gestión interna de la organización. La innovación incremental es realmente una variante de la gestión de la calidad que surge a partir de las prácticas de mejora continua. Estas mejoras pueden ser cualquier área del hotel: gestión medioambiental, pisos, etc.”.*

Un académico más crítico indicó también una cuestión interesante: *“la innovación no se organiza desde dentro de las empresas hoteleras. Al empresario, la innovación solo le interesa la monetizable. La innovación radical no la veo como algo que ellos de alguna manera se planteen dentro de su esquema de trabajo habitual. Es algo minoritario en el sector hotelero.”*

4.3. Análisis del compromiso de la sostenibilidad en el sector hotelero.

Este apartado recoge una síntesis de las principales ideas comentadas por los entrevistados sobre sus acciones de sostenibilidad en la competitividad hotelera planteada a distintos niveles jerárquicos. Las ideas se dividen nuevamente en dos perfiles: hoteleros y expertos. La tabla 2 resume comentarios relacionados con sostenibilidad, precios y competitividad.

Tabla 2. Relación de la sostenibilidad con el precio y la competitividad

Hoteleros	<p>Por lo que respecta a la influencia de la sostenibilidad sobre el precio, no existe consenso. Aquí se muestran diferentes testimonios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Es difícil de establecer una relación directa con el precio, lo que sí sabemos es que nuestros precios son generalmente superiores a los de nuestros competidores de igual categoría en los destinos en los que tenemos presencia. También sabemos que nuestros clientes valoran estas acciones de sostenibilidad y así nos lo hacen saber en las encuestas.</i> - <i>La sostenibilidad está enfocada a aspectos de ahorro aunque su efecto sobre el precio es al alza.</i> - <i>La sostenibilidad tiene una repercusión en la mejora del servicio y, por lo tanto, debe repercutir sobre el precio.</i> - <i>La sostenibilidad es un valor muy demandado por nuestros clientes y, si eres coherente, lo debes repercutir en tu precio.</i> - <i>No afecta al precio. En un entorno tan competitivo no puedes aumentar precio. La sostenibilidad te puede permitir ahorrar costes de energía y agua y esto te permitirá mejorar tu margen.</i> - <i>No afecta al precio. La gente no quiere pagar más. En caso contrario, el cliente se va a otro hotel.</i>
------------------	--

	<p>Todos los hoteleros consideraron que las acciones de sostenibilidad mejoran la competitividad de su empresa puesto que reduce los costes en el largo plazo y aumenta la diferenciación vía imagen y reputación. También indican que se mejora el clima laboral de la empresa puesto que el personal es tenido en cuenta a la hora de tomar decisiones y se les crea un sentimiento de pertenencia.</p>
Expertos	<p>Los expertos se han mostrado más críticos sobre el efecto de la sostenibilidad sobre los precios. Como se muestra en estos comentarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>La sostenibilidad de entrada supone una inversión y habría que valorar si esa inversión se recupera aumentando los precios o a través de la reducción de costes que puede suponer.</i> - <i>La sostenibilidad conllevará una inversión. Los turistas suelen percibir que dicha inversión conllevará una reducción de costes y pueden no percibir positivamente un aumento del precio.</i> - <i>A corto plazo puede aumentar el precio ofrecido para recuperar lo antes posible la inversión realizada, aunque el precio se podría reducir en el largo plazo debido a los ahorros que la sostenibilidad generará.</i> - <i>Creo que no afecta al precio por el efecto “guerra de precios”.</i> - <i>Se podría reducir el precio a los turistas que tuvieran un patrón de consumo más sostenible dentro del hotel.</i> <p>Por lo que respecta a la relación de la sostenibilidad con la competitividad, vuelve a haber un consenso entre los expertos al igual que sucedía con los hoteleros. Consideran que hay una relación muy clara entre la reducción de costes y la sostenibilidad. Vía diferenciación, depende del tipo de demanda, aunque en cualquier caso mejora la imagen y la reputación de la empresa. No solo demandan sostenibilidad los turistas, sino también los turoperadores y las empresas que organizan MICE⁷.</p>

A partir de los comentarios de la tabla 2, se establecen las siguientes proposiciones de investigación:

P1: La sostenibilidad está positivamente relacionada con el precio de las habitaciones.

P2: La sostenibilidad está positivamente relacionada con la ventaja en costes.

P3: La sostenibilidad está positivamente relacionada con la ventaja en diferenciación.

La tabla 3 muestra aspectos de la matriz de una cadena o de la propiedad de un hotel que pueden influir sobre la prestación del servicio de una manera más sostenible.

Tabla 3. Aspectos de la matriz de una cadena o de la gerencia del hotel que influyen en ofrecer un servicio hotelero más sostenible

⁷ MICE es la abreviación para Reuniones, Incentivos, Conferencias y Exhibiciones por sus siglas en inglés.

Hoteleros	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Crear oportunidades de empleo dignos y medios de vida seguros. Uso eficiente de recursos.</i> - <i>Facilitar desde el departamento de recursos humanos que haya posibilidad de estabilizar al personal que funciona. Se ha de facilitar la movilidad y la promoción interna del personal de la compañía. Les facilitamos a los trabajadores el que puedan volver a su tierra y esto ayuda al sentimiento de pertenencia.</i> - <i>Lo que tiene que conseguir una matriz es generar costes escalables para todos los establecimientos. También debemos seguir una misma imagen de marca, que haya unos estándares, que haya un business intelligence para monitorizar los hoteles. El concepto empresarial lo debe dar la matriz de la cadena. Desde recursos humanos hemos creado unos tests de competencias para contratar a los trabajadores: fidelidad a la marca, creatividad disruptiva, sostenibilidad, etc.</i>
Expertos	<ul style="list-style-type: none"> - <i>En la gestión de recursos hay prácticas que pueden implicar al equipo humano y a todos los departamentos.</i> - <i>Ofrecer formación y promoción interna para trabajar la sostenibilidad empresarial. Trabajar también la conciliación familiar.</i> - <i>Que el consejo de administración considere la sostenibilidad como un valor de la empresa y que se lo crea. Mi marca tiene que estar asociada a la sostenibilidad y se tienen que enterar tanto los de operaciones para ahorrar costes como los de marketing que lo comuniquen a los clientes.</i> - <i>Debe haber incentivos para los empleados que cumplan objetivos de sostenibilidad.</i>

En la tabla 3 se observa que hay una relación entre las prácticas de sostenibilidad y la dirección de recursos humanos realizada en central o desde la dirección general del hotel independiente. Esta dirección de recursos humanos se materializa en comentarios como: empleo digno, conciliación, sentimiento de pertenencia, test de competencias, formación, promoción, incentivos, etc. De esta forma, planteamos la siguiente proposición:

P4: La sostenibilidad hotelera está significativamente relacionada con una dirección de recursos humanos más avanzada desde el ápice estratégico.

Enfatizando en la perspectiva de los microfundamentos y, por tanto, en el papel de los individuos, en la tabla 4 se muestran comentarios acerca del compromiso sostenible de los empleados. Los expertos en este caso vuelven a ser más críticos que los hoteleros en cuanto a la voluntariedad de los empleados hacia comportamientos más sostenibles y parece que puede deberse a la precariedad laboral.

Tabla 4. Compromiso sostenible de los empleados

<p><i>Hoteleros</i></p>	<p>Realizan acciones de mejora de la sostenibilidad de manera voluntaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Normalmente no las llevan a cabo.</i> - <i>Las acciones sociales generalmente las promueve la empresa y los trabajadores que quieren se suman. Por ejemplo, realizamos una plantación de árboles y los trabajadores asistían de forma voluntaria, incluso algún cliente acudía.</i> - <i>En los hoteles independientes no lo he visto. En las cadenas hoteleras los hoteleros están mucho más concienciados.</i> - <i>Hemos trabajado y hemos hecho muchas pequeñas cosas. Trabajamos con la ONCE. Intentamos tener personal tutelado para realizar tareas rutinarias y fáciles. Nos acogemos a las ayudas de acción social. También trabajamos con UNICEF.</i> - <i>La política de recursos humanos del hotel se basa en la máxima contratación local. En torno al 70% son personas que viven a unos 30 km de la zona como máximo. De esta forma, el entorno lo entienden como suyo. Son sostenibles con sus campos y sus caminos no porque yo lo diga sino porque ellos lo viven.</i> <p>Forma de obtener las opiniones de los empleados en cuestiones de sostenibilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Los jefes de departamento recogen ideas de sus equipos y las proponen a dirección.</i> - <i>Se realizan reuniones una vez al mes de entre una y dos horas.</i> - <i>Los trabajadores son los que más están con el cliente. Cuando el cliente ve algo que no es consistente y nos lo dice, los trabajadores me mandan su feedback. Utilizamos papel reciclado, no usamos sobres unidosis para el azúcar para no usar mucho papel, etc. Y algunas de estas cuestiones nos las han planteado los clientes al comentárselo a los empleados.</i> <p>Factores motivadores para aumentar la sostenibilidad de los empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ver que la empresa se implica en acciones con aportaciones económicas en favor de los demás y del entorno es un factor de motivación.</i> - <i>Tener reconocimiento público (económico o en especie).</i> - <i>Es el sentimiento de pertenencia a la empresa y a sus valores y al propio entorno. También tratamos de adoctrinar en estas cuestiones desde arriba.</i> <p>Habilidades directivas para que los empleados sean más sostenibles:</p>
-------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Predicar con el ejemplo, la empatía, la preocupación por los demás.</i> - <i>Ser empático, buen docente y tener dotes de liderazgo.</i> - <i>Comunicación, aunque hay gente que se empeña en seguir actuando de manera incorrecta por rebeldía.</i> - <i>Comunicación, empatía, capacidad de influencia, trabajo en equipo, escucha activa, predicar con el ejemplo, coherencia ya que estamos absolutamente observados.</i> - <i>Que la gente se sienta libre de opinar y aportar una idea.</i>
<p><i>Expertos</i></p>	<p>Realizan acciones de mejora de la sostenibilidad de manera voluntaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Dependerá del puesto del trabajo. Un recepcionista lo puede tener complicado en su jornada, pero un animador sí que puede incluir acciones de sostenibilidad entre los turistas.</i> - <i>Dependerá del grado de compromiso del empleado con la empresa (trabajo estable y sueldo acorde).</i> - <i>Lo harán siempre y cuando tengan unas condiciones laborales dignas.</i> - <i>Normalmente esto no sucede.</i> - <i>Yo creo que no. Los empleados hacen lo que tienen que hacer.</i> <p>Forma de obtener las opiniones de los empleados en cuestiones de sostenibilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Hay que hacerle entender a la gente cuál es la política ambiental, para qué sirve y qué obtendremos con ello.</i> - <i>Esto sucede de manera muy puntual.</i> <p>Factores motivadores para aumentar la sostenibilidad de los empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>La resolución de su precariedad laboral.</i> - <i>Que tenga reconocimiento dentro de la empresa.</i> - <i>Promoción, seguimiento y comunicación.</i> <p>Habilidades directivas para que los empleados sean más sostenibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Informar, formar, concienciar y motivar. Para ello es necesario acabar con la precariedad laboral.</i> - <i>Clima laboral.</i> - <i>Capacidad de escucha.</i> - <i>Liderar, promover, comunicar, hacer seguimiento.</i>

P5: *El nivel de desarrollo del capital humano tiene una relación significativa y positiva con el grado de sostenibilidad de la empresa.*

4.4. Análisis del compromiso con la calidad en el sector hotelero.

En la tabla 5, se analiza la posible relación entre la calidad, el precio y la competitividad hotelera.

Tabla 5. Relación de la calidad con el precio y la competitividad

<p>Hoteleros</p>	<p>Por lo que respecta a la influencia de la calidad sobre el precio, no existe consenso. Aquí se muestran diferentes testimonios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>La inversión en la mejora de la calidad del servicio puede permitir un aumento en los precios de los servicios hoteleros.</i> - <i>En el precio no influye a priori.</i> - <i>No es que te suba el precio, sino que si no lo haces es que te baja el precio.</i> - <i>Yo no lo derivo al precio.</i> <p>Todos los hoteleros consideraron que el compromiso con la calidad mejora la competitividad puesto que reduce los costes y aumenta la diferenciación vía imagen y reputación. No obstante, algún directivo discrepa en cuanto a que mejore la diferenciación. Aquí se muestran algunos comentarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Aquí va a haber dos componentes. Uno material y otro humano. La calidad generará una mayor fidelización, los clientes harán prescripción de los hoteles en redes sociales y comentarios en webs 2.0.</i> - <i>Sobre la competitividad, la calidad permitirá reducir costes. En cuanto a la diferenciación, no está claro pues dependerá de si tu segmento de cliente te demanda que tengas un sistema de calidad.</i> - <i>Lo que marca la diferencia entre alojamientos son los aspectos intangibles del servicio, no lo tangible. Esto nos hace ser más competitivos que otros hoteles y que otras modalidades de alojamiento como Airbnb.</i>
<p>Expertos</p>	<p>Los expertos tampoco muestran un grado de acuerdo total en la relación entre calidad y precio. Como se muestra en estos comentarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>La calidad si se traduce en un servicio de más categoría, más camareros por sala, un asistente por planta, sí que puede subir el precio.</i> - <i>El entorno es muy sensible al precio pero si la mejora de la calidad se percibe claramente, se podría incluir un alza en el precio.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Es posible que incremente el precio pero de manera muy mesurada. La calidad revierte en ser más eficiente y no tiene por qué suponer un aumento de precios.</i> - <i>No creo que se relacione con un aumento de precio.</i> - <i>Hacer las cosas bien no debería incluirse en el precio. Debería reducir los costes.</i> <p>Por lo que respecta a la relación de la calidad con la competitividad, vuelve a haber un consenso entre los expertos al igual que sucedía con los hoteleros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Hay turistas que deciden consumir en determinadas marcas con estándares de calidad porque saben perfectamente que siempre tendrán respuesta a cualquier necesidad que les pueda surgir.</i> - <i>Los dos o tres primeros años son duros pero luego los empleados están más motivados, se simplifican los procesos y esto mejora la motivación del empleado, del cliente y aumenta la competitividad de la empresa.</i>
--	--

A partir de los comentarios de la tabla 5, se podrían establecer las siguientes proposiciones:

P6: La calidad está positivamente relacionada con el precio de las habitaciones.

P7: La calidad está positivamente relacionada con la ventaja en costes.

P8: La calidad está positivamente relacionada con la ventaja en diferenciación.

En la tabla 6, se muestran los aspectos que desde la matriz de la cadena o de la gerencia de un hotel independiente son catalizadores para mejorar la calidad del servicio prestado. Los hoteleros de cadenas grandes indican que es importante que la calidad se centralice, incluso en un departamento, y sea un valor corporativo. Los hoteleros de establecimientos independientes consideran importante el que los trabajadores se sientan libres de sugerir ideas y que los directivos se muestren cercanos al personal. Por lo que respecta a los expertos, opinan que pertenecer a una cadena facilita la gestión de la calidad y el que haya un departamento central.

Tabla 6. Aspectos de la matriz de una cadena o de la gerencia del hotel que influyen en ofrecer un servicio hotelero de mayor calidad

Hoteleros	<ul style="list-style-type: none"> - <i>La calidad debe ser una decisión estratégica que se debe tomar desde la matriz.</i> - <i>Tener un departamento central para desarrollar su gestión y su supervisión en los distintos establecimientos/departamentos.</i> - <i>La calidad debe ser una exigencia a nivel corporativo. No obstante, los certificados de calidad no nos aportan valor.</i> - <i>No solo se trata de cumplir conformidades y obtener un certificado, sino que es una cuestión de filosofía empresarial que da valor a la marca.</i>
------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Es importante que haya una buena distribución de funciones. Tenemos un organigrama en el que repartimos las tareas de cada departamento y persona. Además, todos los directivos pasan al menos un día al mes en el hotel para que no se generen equipos que pueda parecer que están en empresas diferentes.</i> - <i>Estamos abiertos a las ideas de la gente para que se sienta valorada y aporte ideas. Es muy importante que generemos sentimiento de pertenencia.</i>
Expertos	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Pertenecer a una cadena es clave y también el tamaño.</i> - <i>Sería muy similar a la sostenibilidad. Comunicar, resolver la precariedad laboral.</i> - <i>Ofrecer formación, conciliación, promoción interna y generar equipos desde el nivel corporativo.</i> - <i>Tener un departamento central que gestione la calidad.</i> - <i>La matriz debe imponer el sistema de calidad y garantizar la calidad de servicio independientemente del hotel.</i> - <i>La calidad debe estar en la cultura corporativa.</i> - <i>Depende de la cadena. Por ejemplo, Paradores lo centraliza pero otras cadenas delegan el sistema de calidad a cada establecimiento.</i>

P9: La gestión de la calidad hotelera está significativamente relacionada con la pertenencia a cadena del hotel y con el tamaño del mismo.

En la línea de los microfundamentos, en la tabla 7 se muestran comentarios acerca del compromiso de los empleados con la calidad o con la mejora de la misma. Al contrario que en la sostenibilidad, los hoteleros son más críticos con los empleados que los expertos, puesto que los hoteleros perciben un menor compromiso de los empleados con la gestión de la calidad. En la tabla aparecen en negrita las distintas cuestiones analizadas en este apartado.

Tabla 7. Compromiso de los empleados con la calidad

	<p>Realizan acciones de mejora de la calidad de manera voluntaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Realizan muchas menos acciones de lo que yo quisiera.</i> - <i>Lamentablemente no todo el mundo y esto tiene una vinculación muy importante con la estacionalidad. Para conocer todos los procedimientos del hotel, necesito que la persona esté comprometida y que tenga unas expectativas de quedarse en la empresa. A veces, tenemos que realizar una inducción express con nuevos trabajadores y esto es difícil.</i> - <i>Las plantillas de fijos y fijos discontinuos tienen mayor implicación.</i>
Hoteleros	

	<p>Forma de obtener las opiniones de los empleados en cuestiones de calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Se realiza una reunión al mes con cada departamento. Se tratan 5 puntos y todos deben aportar algo: clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital.</i> - <i>No se hace de manera formalizada. He vivido también un sistema de sugerencias formalizado y al principio funciona, pero al cabo de un tiempo, no. El sistema informal consiste en que se recogen ideas de los empleados por sus mandos intermedios y se comunican a la dirección. Después, se suelen hacer reuniones en las que se levanta acta.</i> - <i>Gran parte de las ideas surgen de los equipos de trabajo.</i> <p>Factores motivadores para aumentar el compromiso con la calidad de los empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Sentimiento de pertenencia a la empresa. Se les ofrece incentivos como formación, cursos de inglés, seguros médicos, etc. Aun así hay empleados que no los quieren.</i> - <i>Hay que involucrarles. Ser transparente como empresario para que los empleados sepan cómo va la empresa. No decirles que todo va mal para pagarles sueldos bajos.</i> - <i>El factor económico es importante. El factor de reconocimiento es brutal y a veces te sorprende. Regalamos premios en especie (noches de hotel, SPA, etc.) y esto gusta.</i> - <i>Compensaciones económicas. Hacerles partícipes a través de comunicación, sentándose a hablar para recoger la opinión sobre algún tema y que pierdan el miedo a aportar ideas.</i> - <i>Reconocimiento público y promoción interna.</i> <p>Habilidades directivas para que los empleados mejoren la calidad de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Hacerles sentir libres de poder opinar sin ser cuestionados.</i> - <i>Ser transparente a la hora de comunicar y dar ejemplo.</i> - <i>Ser coherente con lo que dices y con lo que haces. Tener unas dosis de transgresión. Hay también que adaptarse a los nuevos tiempos.</i> - <i>Que te vean cercano.</i> - <i>Predicar con el ejemplo, la empatía y la proactividad.</i>
Expertos	<p>Realizan acciones de mejora de la calidad de manera voluntaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Sí que hay un compromiso personal de los empleados para introducir mejoras en la prestación del servicio claramente.</i> - <i>Puntualmente. Los empleados deben estar muy implicados en los procesos y los resultados.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Sí que suelen participar porque mejoran el trabajo que están haciendo los empleados.</i> - <i>Sí, los empleados lo ven como un ahorro de tiempo y de coste.</i> - <i>Para que esto suceda tiene que haber liderazgo. Si en RR.HH. las entrevistas tienen en cuenta la competencia reactiva o proactiva hacia la gestión de la calidad, en caso de contratar a personal proactivo, se podría tener trabajadores que indiquen mejoras.</i> <p>Forma de obtener las opiniones de los empleados en cuestiones de mejora de la calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Me consta que hay muchos empleados que desde abajo aportan ideas de mejora a los que están arriba. Además, estas sugerencias deben ser escuchadas por los de arriba. Lo hacen porque les gusta hacer bien su trabajo, porque la reputación de su empresa aumentará, porque si haces algo más saldrás retratado en alguna web 2.0 en la que se mencione a algún empleado/a que haga bien o mal su trabajo.</i> <p>Factores motivadores para aumentar la calidad del servicio de los empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Que sus sugerencias de mejora se lleven a cabo.</i> - <i>La escucha activa y que las sugerencias se lleven a cabo.</i> - <i>Escuchar a los empleados.</i> - <i>Es importante que haya equipos de trabajo, grupos de mejora, seguimiento y premios.</i> - <i>Reconocimiento económico.</i> <p>Habilidades directivas para que los empleados mejoren la calidad de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Evitar la precariedad, motivar, formar e informar.</i> - <i>Transmitir el lado positivo que tiene todo el esfuerzo a realizar para la mejora de calidad del servicio.</i> - <i>La gestión de la calidad está estandarizada y no debería depender de las habilidades directivas de una persona.</i> - <i>Crear en el concepto de calidad y saber escuchar y comunicar.</i> - <i>Firmeza y empatía. Determinación a la hora de conseguir un objetivo. Ser ejemplo, demostrar que para ellos es importante.</i>
--	---

P10: La gestión de la calidad hotelera está significativamente relacionada con una estrategia más avanzada de recursos humanos (selección, formación, motivación, comunicación, etc.).

P11: El nivel de desarrollo del capital humano tiene una relación significativa y positiva con el compromiso con la calidad de la empresa.

4.5. Análisis de la innovación en el sector hotelero.

La tabla 8 recoge los principales comentarios realizados por los entrevistados en cuanto a innovación incremental y radical y su capacidad para combinarlas. De esta tabla se puede apreciar que existe un debate a la hora de establecer la prioridad entre innovación incremental y radical, aunque parece que la mayoría se inclina por la incremental. Existen algunos hoteleros que indican que las combinan y que no son excluyentes pero no son capaces de explicar cómo lo consiguen con claridad.

Tabla 8. Innovación en el sector hotelero

Hoteleros	<p>¿Qué es más importante: mejorar la gestión y servicios actuales para ser más competitivos hoy, o buscar innovaciones radicales que permita la supervivencia a largo plazo?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ambas son necesarias, no las veo excluyentes. Yo prefiero tener un producto sostenible en el tiempo y ofrecer pequeñas innovaciones en el tiempo. Ser disruptivo es problemático. A veces incluso incluir cuestiones tecnológicas avanzadas en la habitación puede tener un uso muy complicado para el turista. Tenemos que preguntarnos si el cliente quiere la disrupción.</i> - <i>Las incrementales me parecen más importantes. Me considero muy creativo pero el resultado disruptivo es la suma de muchos incrementales. Todo se basa en trabajo. A veces se puede dar una imagen de lo disruptivo muy potente desde el punto de vista del marketing. Pero yo creo que se basa en el trabajo continuo. Es un camino del día a día, estamos siempre trabajando en buscar nuevas cosas, todo se pone en cuestión y se critica. Es necesario poder basarnos en los estándares tradicionales (explotador) para poder romperlos y mejorarlos (explorador).</i> - <i>Yo no creo que haya que elegir. Es que a veces hay que buscar innovaciones radicales para poder incluir pequeñas mejoras en el día a día.</i> - <i>Mejorar la gestión y servicios actuales para ser más competitivos, y como mínimo ser mejor que los competidores directos de cada hotel en ese destino. No hacemos innovaciones radicales.</i> <p>Si su hotel intenta equilibrar esta doble preocupación, ¿cómo lo consiguen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Para ello, parte del equipo debe estar en la planificación a largo plazo y otra parte en el día a día.</i> <p>¿Qué papel desempeñan los trabajadores para favorecer la innovación incremental/radical?</p>
------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Lo más importante es la capacidad crítica. Todo el mundo tiene capacidad en esta empresa para replicar mis opiniones. Yo tengo que convencer y no vencer.</i> - <i>Tener un estilo de dirección participativo.</i> - <i>Sobre todo se basaría en tratar de resolver problemas que se dan en el día a día a veces con soluciones creativas.</i> <p>¿Qué aspectos de la matriz o de la gerencia pueden influir en la capacidad para innovar de su hotel?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>La innovación debe ser una seña de identidad de la marca.</i> - <i>Dejar hacer. Existen unos procedimientos y unos manuales pero también es bueno cuestionarlos para pensar en los nuevos modelos a implantar porque el cliente te lo pide. Es importante que la empresa pregunte a sus colaboradores (empleados).</i> - <i>Convencimiento e inversión desde arriba.</i>
<p>Expertos</p>	<p>¿Qué es más importante: mejorar la gestión y servicios actuales para ser más competitivos hoy, o buscar innovaciones radicales que permitan la supervivencia a largo plazo?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tienes que ser más competitivo hoy pero también tienes que estar “brujuleando” tus modelos de negocio a medio plazo. Siempre tienes que estar mejorando tu negocio actual pero también tienes que apartar recursos para invertir en el futuro modelo de tu negocio. Las dos cosas se tienen que hacer en paralelo. No puedes tener solo un negocio.</i> - <i>Mejorar el servicio hoy, en el día a día, es fundamental para ser competitivo en el sector hotelero. No tiene sentido pensar en realizar innovaciones radicales y olvidarme en el día a día. Esto llevaría a una situación de alto riesgo que podría hacer peligrar a la empresa, se correría el riesgo tremendo de perder competitividad a chorros. Por ello, tampoco se debe renunciar a la innovación radical.</i> - <i>Los hoteleros buscan sí o sí lo incremental. El pensamiento va por ahí. Excepto algún directivo de manera muy puntual que sea muy rompedor. La radicalidad a veces viene de las crisis.</i> - <i>La tendencia es dar más importancia a la innovación incremental que es lo más cómodo. La visión a medio y largo plazo no suele ser la típica del sector hotelero. El sector hotelero trabaja en la temporada, es decir, en el corto plazo.</i> - <i>Yo no veo a los hoteleros pensando en grandes cosas, los veo pensando en pequeñas mejoras.</i> - <i>Yo creo que lo incremental. Ser más competitivos hoy para poder serlo también en el largo plazo.</i>

Si un hotel intenta equilibrar esta doble preocupación, ¿cómo lo consigue?

- *Si hay algún hotel que lo hace no lo hace de manera consciente.*

¿Qué papel desempeñan los trabajadores para favorecer la innovación incremental/radical?

- *La organización debería poder escuchar las sugerencias de sus empleados. No solo sabe innovar la dirección.*
- *Las innovaciones incrementales suelen venir de la información que generan las personas que están en contacto con el cliente y en el día a día. Pero las radicales vendrán de personas de departamentos clave que tienen una información que pueda ser muy valiosa y oportuna en un momento dado. La innovación no residirá en un único departamento o eslabón de la cadena de valor del hotel.*
- *Los trabajadores no son muy dados a experimentar, excepto algunos directivos de cadena en particular.*
- *La mejor innovación es la que se produce con tus propios trabajadores. Me parece muy complicado innovar a partir de la última innovación tecnológica que te venden.*

¿Qué aspectos de la matriz o de la gerencia pueden influir en la capacidad para innovar de un hotel?

- *Yo creo que esto es cultural y el dueño a veces es capaz de trasladarlo a su empresa y permite cambios por parte de sus empleados. Si eres pequeño y nuevo, te va a ser más fácil innovar. Si eres una empresa grande de toda la vida, es muy complicado.*
- *Las innovaciones incrementales suelen venir de la información que generan las personas que están en contacto con el cliente y en el día a día. Pero las radicales vendrán de personas de departamentos clave que tienen una información que pueda ser muy valiosa y oportuna en un momento dado. La innovación no residirá en un único departamento o eslabón de la cadena de valor del hotel.*
- *El efecto tamaño es importante. Pero en este caso, se incluye el efecto territorio. Si tienes muchos hoteles en un destino, puedes incorporar innovaciones en el proceso comercial “hotel ruleta” entre los hoteles de ese destino.*
- *Es importante la matriz, pero a diferencia de los otros dos casos, en esta parte de la innovación, sobre todo, en lo incremental, la matriz tiene menos que decir. La matriz tiene más que decir cuando se trata de una innovación radical puesto que es una innovación que requiere más recursos y se asumen mayores riesgos.*

A partir de las consideraciones anteriores, se plantean las siguientes proposiciones para analizar en el futuro:

P12: La innovación incremental y radical están significativamente relacionadas con una estrategia más avanzada de recursos humanos (selección, formación, motivación, comunicación, etc.).

P13: La innovación incremental y radical están significativamente relacionadas con la agilidad que tiene la empresa para incluir cambios operativos, de relación con los clientes y con los socios.

P14: La innovación incremental y radical están significativamente relacionadas con la ventaja competitiva de costes y diferenciación.

También los expertos comentan que la innovación incremental está relacionada con la mejora continua del servicio, así que también se plantea la siguiente proposición:

P15: La gestión de la calidad está significativa y positivamente relacionada con las prácticas de innovación incremental de la empresa.

5. Conclusiones

Una de las principales cuestiones que se plantea la línea de investigación en dirección estratégica de la empresa es tratar de ofrecer argumentos y razones para conocer las causas que provocan las diferencias de rentabilidad o éxito empresarial. Estas razones pueden tener su origen en distintos niveles de análisis. De esta forma, en este trabajo se hace una distinción entre niveles de análisis macro y micro. El análisis macro es relativo al nivel empresa (recursos y capacidades) o superior (entorno, sector, localización) mientras que el análisis micro analiza acciones e interacciones de los individuos que conforman la propia empresa.

Dentro de la perspectiva interna de la empresa, el enfoque de las capacidades dinámicas permite integrar, construir y reconfigurar competencias de la empresa. Estas capacidades dinámicas también se pueden estudiar tanto desde un nivel de análisis macro como micro.

Para cumplir con los objetivos de investigación de este trabajo, se ha realizado un estudio cualitativo en el que se han llevado a cabo 14 entrevistas en profundidad a profesionales del sector hotelero español con el objetivo de obtener información de carácter exploratorio sobre la relación entre distintas capacidades dinámicas entre sí, como son la sostenibilidad, la gestión de la calidad y la innovación con la competitividad hotelera. También se ha analizado la relación que tienen estas tres capacidades dinámicas con la competitividad de los hoteles. Además, estas relaciones se han examinado con preguntas realizadas atendiendo a distintos niveles de análisis como son los directivos, los empleados o la matriz del hotel. Con esto último, se ha pretendido ofrecer una investigación cualitativa en el que se combinan aspectos macro (empresa, matriz, gerencia) con aspectos micro (aspectos relacionados con el comportamiento de los empleados en materia de sostenibilidad, calidad e innovación).

Entre las contribuciones de este trabajo se pueden identificar las siguientes. Se emplea el enfoque de los microfundamentos y capacidades dinámicas de manera conjunta para poder explicar los factores internos que incluyen en la rentabilidad empresarial de los hoteles. Se ha realizado un ranking de la importancia que tienen estas capacidades dinámicas para la competitividad de los hoteles en la que el orden de mayor a menor importancia es el siguiente: innovación incremental, calidad, sostenibilidad e innovación radical. También se han obtenido testimonios de las razones por las que estas capacidades pueden estar relacionadas entre sí. En

cuanto a la sostenibilidad y la gestión de la calidad, no existe un consenso claro de su relación con el precio de las habitaciones aunque sí que hay consenso en su relación positiva con las ventajas competitivas de reducción de costes y de diferenciación. También se ha obtenido que tanto la sostenibilidad como la gestión de la calidad pueden estar relacionadas positivamente con una dirección de recursos humanos más avanzada y con el nivel de desarrollo del capital humano de la empresa. Además, parece que el nivel de compromiso con la gestión de la calidad está relacionado con el tamaño de la empresa, con la pertenencia a una cadena y con las prácticas de innovación incremental. En cuanto a los motivos que pueden catalizar la sostenibilidad y la gestión de la calidad desde la matriz o la gerencia del hotel, parece ser que en el caso de la sostenibilidad se deba a prácticas más avanzadas de recursos humanos, mientras que desde el punto de vista de la calidad se suele deber a que exista un departamento para este sistema de dirección. Por lo que respecta a la innovación, parece que tiene una relación significativa con: la estrategia de recursos humanos, con la agilidad para incluir cambios operativos y con las ventajas competitivas en costes y diferenciación.

También se han observado en los testimonios de los entrevistados cuestiones relacionadas con la agilidad operativa y de clientes y la capacidad dinámica de absorción de conocimiento en cuestiones de sostenibilidad. Esto se debe a que los entrevistados indican que son los empleados los que tienen una mayor interacción con los clientes, reciben su “*feedback*” en directo y la dirección debe ser flexible para adaptar sus servicios a las necesidades reales de los turistas (por ejemplo, usar papel reciclado, no usar sobres unidos en productos alimenticios o de higiene, se realizan reuniones mensuales para que los trabajadores expongan sus sugerencias de mejora, hay que mejorar el negocio actual pero también hay que apartar recursos para el negocio futuro, etc.).

En cuanto a las limitaciones de este estudio, se ha de indicar que se trata de un estudio exploratorio de tipo cualitativo realizado con una muestra pequeña aunque variada y suficiente de perfiles profesionales, puesto que el proceso de entrevista se detuvo al saturar el valor añadido de información que ofrecía cada entrevista adicional. En el futuro se llevará a cabo una investigación cuantitativa a través de técnicas estadísticas, recogiendo información a través de un cuestionario aplicado a la población de todos los hoteles españoles de tres a cinco estrellas, para tratar de comprobar empíricamente si las proposiciones planteadas se cumplen a partir de modelos estructurales multinivel.

6. Bibliografía

ABELL, P., FELIN, T. y FOSS, N.J. Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links. En: *Managerial and Decision Economics*. 2008, vol. 29, pp. 489-502.

AMBROSINI, V. y BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? En: *International Journal of Management Review*. 2009, vol. 11, nº 1, pp. 29-49.

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. En: *Journal of Management*. 1991, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.

BENAVIDES-VELASCO, C.A., QUINTANA-GARCÍA, C. y MARCHANTE-LARA, M. Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. En: *International Journal of Hospitality Management*. 2014, vol. 41, pp. 77-87.

BRAMWELL, B. Theoretical activity in sustainable tourism research. En: *Annals of Tourism Research*. 2015, vol. 54, pp. 204-218.

CELSI, R.L., ROSE, R.L. y LEIGH, T.W. An exploration of high-risk leisure consumption through skydiving. En: *Journal of Consumer Research*. 1993, vol. 20, nº 1, pp. 1-23.

FELIN, T. y FOSS, N.J. Strategic organization: a field in search of micro-foundations. En: *Strategic Organization*. 2005, vol. 3, nº 4, pp. 441-455.

FOSS, N. Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. En: *Journal of Management*. 2011, vol. 37, pp. 1413-1428.

GAVETTI, G. Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development. En: *Organization Science*. 2005, vol. 16, pp. 599-617.

GOMEZELJ, D.O. A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. En: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2016, vol. 28, nº 3, pp. 516-558.

HJALAGER, A.M. A review of innovation research in tourism. En: *Tourism Management*. 2010, vol. 31, nº 1, pp. 1-12.

HUNT, M.S. *Competition in the major home appliance industry*. (1972). Tesis doctoral, Harvard University.

KHAN, M. y KHAN, M.A. How technological innovations extend services outreach to customers: The changing shape of hospitality services taxonomy. En: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2009, vol. 21, nº 5, pp. 509-522.

MARTIN-RIOS, C. y CIOBANU, T. Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges. En: *Tourism Management*. 2019, vol. 70, pp. 218-229.

MORSE, J.M. Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. En: *Nursing Research*. 1991, vol. 40, nº 2, pp. 120-123.

MORTENSEN, P.S. y BLOCH, C.W. *Oslo manual-guidelines for collecting and interpreting innovation data: Proposed guidelines for collecting and interpreting innovation data*. (2005). OECD: Organization for Economic Corporation and Development.

NIEVES, J. y SEGARRA-CIPRÉS, M. Management innovation in the hotel industry. En: *Tourism Management*. 2015, vol. 46, pp. 51-58.

PORTER, M. *Estrategia competitiva*. (1982). México: CECSA.

TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. En: *Strategic Management Journal*. 1997, vol. 18, nº 7, pp. 509-533.

WANG, C.-H., CHEN, K.-Y. y CHEN, S.C. Total quality management, market orientation and hotel performance: the moderating effects of external environmental factors. En: *International Journal of Hospitality Management*. 2012, vol. 31, nº 1, pp. 119-129.

WANG, C.L. y AHMED, P.K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. En: *International Journal of Management Reviews*. 2007, vol. 9, nº 1, pp. 31-51.