

Nº 32

# AD-MINISTER

UNIVERSIDAD EAFIT · MEDELLÍN · COLOMBIA · ENERO · JUNIO 2018 · ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

ALEJANDRO  
DELGADO CRUZ

ELVA ESTHER  
VARGAS MARTÍNEZ

FEDERICO  
RODRÍGUEZ TORRES

JUAN MANUEL  
MONTES HINCAPIÉ.

JEL: M10, O32, Z31.

DOI: 10.17230/ad-minister.32.1  
[www.eafit.edu.co/ad-minister](http://www.eafit.edu.co/ad-minister)



UNIVERSIDAD  
**EAFIT**<sup>®</sup>

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, CAPITAL HUMANO Y REDES DE COLABORACIÓN: DETERMINANTES DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN RESTAURANTES

ORGANIZATIONAL STRUCTURE, HUMAN CAPITAL AND COLLABORATION NETWORKS: DETERMINANTS OF INNOVATION CAPABILITY IN RESTAURANTS

ALEJANDRO  
DELGADO CRUZ<sup>1</sup>  
ELVA ESTHER  
VARGAS MARTÍNEZ<sup>2</sup>  
FEDERICO  
RODRÍGUEZ TORRES<sup>3</sup>  
JUAN MANUEL  
MONTES HINCAPIÉ<sup>4</sup>

JEL: M10, O32, Z31.

RECIBIDO: 26/05/2017

MODIFICADO: 10/09/2017

ACEPTADO: 06/10/2017

DOI: 10.17230/ad-minister.32.1

www.eafit.edu.co/ad-minister

Creative Commons (CC BY-NC-SA)

## RESUMEN

La capacidad de innovación es la habilidad de absorber, combinar y transformar determinados recursos organizacionales para generar valor por encima del promedio del mercado, tales como la estructura, las personas y las relaciones. Por tal motivo, el objetivo del artículo es analizar la estructura organizacional, el capital humano y las redes de colaboración como determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes de Playa del Carmen, un destino turístico del Caribe mexicano. Se siguió una metodología cuantitativa mediante la utilización del coeficiente de Pearson y la modelación de ecuaciones estructurales (SEM) para la comprobación de hipótesis. Los resultados confirmaron que las redes de colaboración con universidades, dependencias de gobierno y otras empresas turísticas potencian la estructura organizacional y el capital humano. Se concluye que los restaurantes deben replantear sus estrategias para mejorar su capacidad de innovación a partir de la estructura organizacional y las redes de colaboración al ser excelentes predictores del capital humano para la generación y el desarrollo de ideas.

## PALABRAS CLAVE

Capacidad de innovación, estructura organizacional, capital humano, redes de colaboración, restaurantes, destino turístico.

## ABSTRACT

*Innovation capability is the skill to absorb, combine and transform specific organizational resources to generate value above the market average, such as structure, people and relationships. For this reason, the paper aim is to analyze organizational structure, human capital and collaboration networks as determinants of innovation capability in restaurants in Playa del Carmen, a tourist destination in the Mexican Caribbean. A quantitative methodology was followed, using the Pearson coefficient and structural equation modeling (SEM) for hypothesis testing. The results confirmed that collaboration networks with universities,*

1 Maestro en Estudios Turísticos, Universidad Autónoma del Estado de México. Profesor de asignatura en la Facultad de Turismo y Gastronomía, Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: delgadoacruz@outlook.com En ORCID: [orcid.org/0000-0002-9135-9304](https://orcid.org/0000-0002-9135-9304)

2 Ph. D. en Ciencias Ambientales, Universidad Autónoma del Estado de México. Profesora de tiempo completo de la Facultad de Turismo y Gastronomía, Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: elvacolegio@hotmail.com En ORCID: [orcid.org/0000-0003-2657-2691](https://orcid.org/0000-0003-2657-2691)

3 Ph. D. en Economía, Universidad Nacional Autónoma de México. Profesor-investigador de la Universidad Latina de América. Correo electrónico: economicon\_50@hotmail.com En ORCID: [orcid.org/0000-0001-5787-3724](https://orcid.org/0000-0001-5787-3724)

4 Ph. D. en Proyectos de Innovación Tecnológica en la Ingeniería de Producto y Proceso, Universitat Politècnica de Catalunya. Profesor-investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Medellín. Correo electrónico: jmontes@udem.edu.co En ORCID: [orcid.org/0000-0002-2014-2431](https://orcid.org/0000-0002-2014-2431)

*government organisms and other tourism companies enhance the organizational structure and human capital. It is concluded that restaurants should rethink their strategies to improve their innovation capability from their organizational structure and collaboration networks being excellent predictors of human capital for the generation and development of ideas.*

## KEYWORDS

*Innovation capability, organizational structure, human capital, collaboration networks, restaurant, tourist destination.*

## INTRODUCCIÓN

La innovación es un factor estratégico reconocido de manera amplia por empresas, gobiernos y comunidad científica; ninguno de estos agentes se atrevería a negar el valor que tiene como fuente de competitividad, diferenciación y posicionamiento para las organizaciones, lo que suscita gran interés en las empresas que evalúan sus productos y procesos en un intento por desarrollar la capacidad de innovación como estrategia garante de su sostenibilidad en el mercado.

Ejemplo de ello son los restaurantes, empresas cuya operación depende de la preparación de los alimentos y el servicio brindado al cliente. Algunos de estos negocios intervienen en la actividad turística por medio de su participación como atractivos por su oferta gastronómica, que al mismo tiempo influye en la calidad de la estancia, porque el servicio de los alimentos es una parte sustancial en la satisfacción de los turistas (Albors-Garrigos, Barreto, García-Segovia, Martínez-Monzó y Hervás-Oliver, 2013; Erkus-Ötzürk y Terhorst, 2016).

Al igual que otras empresas, se enfrentan con barreras para innovar, tales como la falta de recursos financieros, la infraestructura local poco favorable, el escaso interés en la colaboración con las dependencias de gobierno y centros académicos, así como el sesgo de las convocatorias públicas con las necesidades reales de las empresas, que conducen a la imposibilidad de adquirir conocimiento para innovar y hacer frente a los cambios del mercado (Ivars, Vera y Acebal, 2014).

El problema se vuelve mayor cuando se trata de pequeños establecimientos, en los que se mantienen formas herméticas de gestión de los recursos, lo que limita las propuestas innovadoras en productos, las actividades para su desarrollo y comercialización y los procesos de aprendizaje y acumulación de activos intelectuales, entre otros aspectos. Lo anterior implica, entonces, que la innovación se vea como una práctica costosa y arriesgada, lo que desencadena efectos negativos como mayores riesgos en el mercado y aumento de los costos, así como insatisfacción de los empleados y los comensales.

Ante esto, desarrollar la capacidad de innovación se convierte en un elemento crucial para aquellos restaurantes que quieren responder a las demandas del mercado, de manera más rápida y eficiente con productos únicos y diferenciados. Por tal razón, el objetivo del presente trabajo es analizar la estructura organizacional, el capital humano y las redes de colaboración como factores determinantes de la capacidad de innovación en empresas restauranteras.

El documento se encuentra integrado de la siguiente manera; primero se presenta la revisión de literatura sobre los antecedentes y el marco teórico del tema y también se da razón de las hipótesis por dilucidar y una breve contextualización de Playa del Carmen como destino turístico. Después se presentan la metodología, la muestra y el instrumento de medición. Se continúa con la exposición de los resultados de investigación y se abre espacio para la discusión. En último lugar se señalan las principales conclusiones del trabajo y las futuras líneas de investigación.

### **ANTECEDENTES: CAPACIDAD DE INNOVACIÓN**

La capacidad de innovación en restaurantes ha sido estudiada en lo primordial desde el ámbito turístico (Hjalager, 2010; Delgado, Vargas, Montes y Rodríguez, 2016; Gomezelj, 2016), que es un sector que se ha caracterizado por desarrollar innovaciones en bienes, servicios y procesos, además de recurrir a estrategias de colaboración, gestión del conocimiento e implementación de tecnologías (Delgado et al., 2016).

En general, los trabajos empíricos en empresas turísticas han girado en torno a los temas de mercado, orientación al cliente, desempeño organizacional (Grissemann, Plank y Brunner-Sperdin, 2013), capital humano y gestión del conocimiento (Nieves y Segarra, 2015), entre otras posibilidades. Se destacan las aportaciones de Maravić, Križaj y Lesjak (2015), que reportan que la mayoría de las innovaciones en la actividad turística son de introducción de nuevos servicios (90%) y métodos de organización (73%). Asimismo, muestran que existe poca colaboración entre las empresas con instituciones externas (por ejemplo: universidades y centros de investigación), lo que repercute en débiles capacidades de innovación y, por ende, en un bajo nivel competitivo. Con ello se observa que las relaciones y el trabajo conjunto con otros agentes pueden ser de gran utilidad para desarrollar y potenciar las actividades de innovación.

Por otro lado, Martínez-Román, Tamayo, Gamero y Romero (2015) exponen que las rutinas organizacionales apoyan la necesidad de investigación en el sector, que, junto con el factor humano y la cultura organizacional son fuentes sustanciales para llevar a cabo prácticas de innovación. Sin embargo, hacen notar que las empresas subordinan los procesos formalizados de la organización y el papel que desempeñan los trabajadores. Del mismo modo, Zontek (2016) evidencia que los recursos humanos no son tratados de manera responsable –en términos de innovación–, puesto que a los mismos solo se les percibe como mano de obra operativa. Estos resultados dejan ver que las empresas desaprovechan recursos organizacionales como la estructura y el capital humano, que podrían asimilar para convertirlos en una ventaja competitiva para el desarrollo de ideas e innovaciones.

Los estudios específicos en restaurantes revelan que la mayoría de las innovaciones son de productos y procesos debido a la aplicación de tecnologías para el servicio de alimentos, que involucra métodos de preparación más rápidos, mayor seguridad e inocuidad en los alimentos, servicios más flexibles y de mejor calidad y ahorro de

energía y trabajo, así como la reducción de mermas (Hjalager, 2010; Delgado et al., 2016). De acuerdo con Harrington y Ottenbacher (2013) las innovaciones exitosas en los servicios culinarios y de restaurantes exigen un acto de equilibrio entre el fomento de la creatividad abierta y el adecuado manejo del proceso de innovación, en los que entran en acción diversos conocimientos de planificación estratégica, mercadotecnia, ciencia de los alimentos y saberes culinarios (Ottenbacher y Harrington, 2007; Albors-Garrigós et al., 2013; Albors-Garrigós, Martínez-Monzo y García-Segovia, 2017) y tradiciones gastronómicas (Erkus-Ötzürk y Terhorst, 2016). Asimismo, se involucran procesos de observación y aprendizaje (Abecassis-Moeda, Sguera y Etlie, 2016), rutinas internas, participación de los equipos de trabajo y nivel del conocimiento de los empleados, proveedores y clientes (Ottenbacher y Harrington, 2008).

En este mismo sentido, Lee, Hallak y Sardeshmukh (2016b) muestran que el nivel de capital humano basado en la experiencia empresarial y la educación de los restauranteros tiene una relación con el rendimiento y las actividades de innovación. A la par, Eriksen (2015) observa que tanto la participación como la experiencia de las empresas y los clientes se complementan para el desarrollo de ideas viables a ser innovaciones. En otro estudio Lee, Hallak y Sardeshmukh (2016a) indican que las principales estrategias para generar ideas son el monitoreo de los competidores y la retroalimentación de los clientes, puesto que las empresas aprenden a conocer lo que hacen otros y les ayudan a modificar los bienes y servicios existentes a través de innovaciones incrementales. Sin embargo, también se identifica que la resistencia al cambio, la comercialización y la concientización pública de las innovaciones son de las barreras más comunes, porque la formación de los empleados y la creación de una estructura organizacional y cultura centrada en la innovación son retos con los que se enfrentan los restaurantes.

Aunado con lo anterior, Jogaratnam (2017) señala que el capital humano, la disposición del mercado y la orientación empresarial sirven como recursos intangibles que pueden aumentar la posición competitiva y mejorar el rendimiento de los restaurantes independientes. Además, sus resultados apoyan la idea de que el nexo entre los recursos de la organización y el desempeño es más complejo de lo que podría ser un vínculo directo y lineal puesto que parece ser una forma de aprovechar, explotar y desplegar de manera efectiva un conjunto de recursos y capacidades para lograr una ventaja posicional.

De acuerdo con Albors-Garrigós et al. (2013), otras fuentes que potencian la capacidad de innovación son la cooperación con actores del sistema empresarial y las relaciones con instituciones universitarias y otros expertos. En general, se muestra que es necesaria la conexión con fuentes externas de información para lograr actividades de innovación; por consiguiente, los chefs innovadores son los que cuentan con mayor sensibilidad hacia la información y las fuentes de investigación desde la perspectiva de las relaciones de colaboración con las

universidades; por ende, las alianzas estratégicas son un elemento clave en el desarrollo del proceso innovador.

En resumen, la literatura expone las implicaciones de la estructura, el capital humano y las redes de colaboración como recursos organizacionales que determinan la capacidad de innovación. Sin embargo, son incipientes los estudios que analizan dichos tres recursos en conjunto, lo que se convierte en una oportunidad para develar su comportamiento dentro de las empresas restauranteras.

### MARCO TEÓRICO

En el contexto empresarial, la innovación se considera un factor clave de competencia para las organizaciones que desean sobresalir y asegurar su participación en el mercado. A pesar de su importancia, se ha discutido sobre su conceptualización y aplicación en los diferentes niveles organizacionales y sectoriales. Schumpeter (1934) fue de los primeros en concebir a la innovación como la combinación de insumos en la creación de nuevos bienes, acuerdos de producción, mercados, fuentes de suministros o formas de organizar todo un sector económico. Dicha combinación da pauta para considerarla una capacidad que da origen a una idea, la desarrolla y, por último, la comercializa, lo que representa una valiosa ventaja competitiva en un contexto en el que cada vez es más difícil ofrecer cosas únicas y diferenciadas a los clientes. No obstante, este concepto se ve limitado al ver a la innovación como un bien tangible sustentado solo en el capital tecnológico-artefactual y económico de las empresas.

Así, la mayoría de las explicaciones teóricas de la innovación han recaído en dicha visión de producción de bienes, con el fin de atender las necesidades de la industria, con lo que se dejan a un lado los servicios, aunque los mismos se diferencien de los bienes por su intangibilidad y su interactividad con el cliente (Carlborg, Kindström y Kowalkowski, 2014; Martin, Gustafsson y Choi, 2016; Witell, Snyder, Gustafsson, Fombelle y Kristensson, 2016). A partir de ello, Coombs y Miles (2000) descubren en la literatura una corriente que examina tales diferencias e identifican una taxonomía de tres enfoques aplicables al estudio de la innovación en empresas de servicios: asimilación, demarcación y síntesis.

El enfoque de la asimilación propone la transferencia de teorías, conceptos e instrumentos desarrollados por la investigación tradicional de innovación de bienes para el estudio de los servicios, pero sin ninguna traducción, adaptación o modificación. Asimismo, es un enfoque que en el sector de servicios ha adquirido importancia por el incremento de innovaciones, tecnologías y de capital que ellas reciben por parte de sus proveedores (Pavitt, 1984; Coombs y Miles, 2000). Por el contrario, el enfoque de la demarcación argumenta que la innovación en los servicios es distintiva en alto grado y aboga por nuevas teorías, conceptos e instrumentos específicos para analizar y comprender la innovación en el mencionado sector. De esta forma, pone de relieve las peculiaridades de la producción y los procesos de los servicios, como su naturaleza intangible, la necesidad de integración de los clientes y las aportaciones del conocimiento organizacional (Carlborg et al., 2014; Martin et

al., 2016); es un enfoque que permite apreciar una extensión de lo que se considera una innovación (Coombs y Miles, 2000).

Por su parte, el enfoque de síntesis es una crítica a los dos anteriores, el de asimilación y el de demarcación, y sostiene que los bienes y los servicios no necesitan utilizar perspectivas diferentes para comprender cómo se desarrolla su innovación y, por ende, sugiere la sinergia entre ellos. La idea principal es que las teorías sobre la innovación en las empresas deben ser lo suficientemente amplias para abarcar tanto los servicios como la manufactura, con el propósito de responder también a las necesidades actuales de las empresas que las conduce a utilizar no solo sus propios recursos, sino también los de otras fuentes, que pueden provenir sectores completamente diferentes (Coombs y Miles, 2000; Witell et al., 2016).

Al considerar los mencionados enfoques se pueden observar dos cosas: primero, que son una contribución al desarrollo del campo emergente de las empresas de servicios y, segundo, que permiten expandir el análisis de la innovación desde diferentes ángulos, al anteponer el concepto de capacidad.

Si se continúa el enfoque de síntesis, uno de los ejes teóricos con mayor cobertura en las explicaciones de las empresas en el ámbito estratégico es el de los recursos y las capacidades (Penrose, 1959), que ayuda a entender cómo las organizaciones están dotadas de diversos elementos distintivos para ofrecer sus bienes y servicios, además de ser una alternativa para comprender la innovación en las empresas de servicios, en particular los restaurantes, caracterizados por complementar los procesos de producción de bienes con la prestación de servicios en su labor de brindar experiencias al comensal.

Por otro lado, dicho eje expone cómo las empresas son capaces de utilizar recursos fuera de las cuentas contables, que suponen el aprovechamiento de recursos intangibles, como los conocimientos, las ideas, las experiencias y las habilidades que residen en las personas y las organizaciones y que al aplicarles una capacidad producen beneficios extraordinarios (Penrose, 1959; Grant, 1991; Barney, Wright y Ketchen, 2011), de tal manera que la capacidad de innovación puede considerarse como la habilidad de integrar, construir y transformar los recursos de las empresas para generar algo nuevo, mejorado y significativamente útil, que resulta en la entrega de valor (Barney et al., 2011).

Empero, para desarrollar la capacidad de innovación no existen reglas preestablecidas; por ello, la gestión empresarial tiene el enorme desafío de colocar al ser humano a la vanguardia de las operaciones y entender que una organización es una colección de recursos y capacidades únicos (Penrose, 1959; Grant, 1991; Barney et al., 2011). Así, las estructuras organizativas deben ser adaptables e interactivas con el entorno para estimular el crecimiento del capital humano. Además, para potenciar las actividades del proceso innovador se recurre a estrategias de colaboración con agentes internos y externos del sector, que, a su vez, influyen en la estructura organizacional y el capital humano, al fungir como un soporte externo, de tal modo que la capacidad de innovación puede ser exteriorizada en los recursos organizativos,

tales como la estructura, el capital humano y las redes de trabajo con terceros (Bravo-Ibarra y Herrera, 2009; Villegas, Montes y López, 2016), elementos estratégicos que al ser potenciados permiten transformar recursos y capacidades en pro de la competitividad empresarial.

### **Estructura organizacional**

Este recurso es uno de los cimientos de las empresas y se considera incluso una estrategia (Kalkan, Bozkurt y Arman, 2014), puesto que de ella depende la formación de una cultura organizacional basada en valores, creencias y principios para el fomento de ideas e innovaciones, que impactan en forma directa en los trabajadores y el capital humano. De esta forma, las empresas que desean innovar para tener acceso a un mayor mercado se caracterizan por motivar la participación de sus miembros y sus colaboradores hacia la innovación.

Así, la integración de las tareas organizacionales en las que se desarrollan los conocimientos está basada en el trabajo coordinado. Asimismo, comprende la dirección, el liderazgo y la toma de decisiones para desplegar los recursos disponibles en cumplimiento de sus objetivos y sus resultados deseados; tal capacidad les permite a la alta dirección y al líder interpretar en forma adecuada el entorno para adaptarse a él (Villegas et al., 2016).

### **Capital humano**

Por su parte, el capital humano está formado por las competencias intelectuales y las destrezas de las personas que producen riqueza y valor en las organizaciones. En dicho recurso recaen los esfuerzos de las empresas para innovar, puesto que al articular otros recursos organizacionales los activos humanos pueden crear con mayor facilidad nuevos bienes y servicios. Para ello es imprescindible el papel que realizan las empresas para proporcionar formación y nuevos conocimientos, lograr la motivación de las personas y desenvolver las habilidades productivas (Pasban y Nojedeh, 2016). De igual manera, otro factor que interviene es la gestión del conocimiento que tiene por funciones crear, compartir y almacenar los conocimientos de las personas para el desarrollo de la innovación (McGuirk, Lenihan y Hart, 2015; Albors-Garrigós et al., 2017).

### **Redes de colaboración**

En general, las empresas no poseen todos los recursos que son necesarios para obtener un elevado desempeño de sus tareas de innovación. Ante lo anterior se suman los de carácter interactivo, tal como son las redes de colaboración, consideradas una de las principales vías para acceder a la experiencia de otras organizaciones respecto a sus actividades de innovación. A partir de estas alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación, las empresas establecen puentes con otros agentes generadores de innovación, útiles para optimizar los procesos de abastecimiento, obtener nuevos conocimientos y mejorar el posicionamiento de los involucrados.



En este sentido, la colaboración interorganizacional no solo es una manera de explotar los activos de los participantes, sino que también es un proceso oportuno de aprendizaje y creación de conocimiento conjunto. Desde esa óptica, el establecimiento de redes colaborativas genera una existencia de conocimiento compartido que se alimenta de los flujos de información acerca de tecnologías, procedimientos, rutinas y sistemas que se producen entre las organizaciones implicadas.

Las empresas con menos recursos y poca influencia en el mercado innovan en forma más efectiva a través de redes de colaboración, lo que constituye un instrumento para que las organizaciones, en conjunto con centros de investigación, universidades y otras entidades, desenvuelvan mecanismos que les permitan el desarrollo de nuevos productos y servicios, al mismo tiempo que les posibilitan disponer de un abanico más amplio de recursos, activos, conocimientos y capacidades (Antolín-López, Martínez-del Río y Céspedes-Lorente, 2016). A través de las redes de colaboración se busca mejorar el desempeño de la estructura organizacional y del capital humano, al desarrollar capacidades centradas en la innovación.

### Modelo e hipótesis

El modelo (figura 1) considera que la capacidad de innovación queda manifestada en la existencia de asociaciones significativas y positivas, entre la estructura organizacional, el capital humano y las redes de colaboración. Por tanto, se formulan las siguientes hipótesis:

$H_{1a}$ : la estructura organizacional tiene una asociación significativa y positiva con el capital humano

$H_{1b}$ : el capital humano tiene una asociación significativa y positiva con las redes de colaboración

$H_{1c}$ : las redes de colaboración tienen una asociación significativa y positiva con la estructura organizacional

Asimismo, se supone que las redes de colaboración son una variable influyente sobre la estructura organizacional y el capital humano, mientras que de manera simultánea la estructura organizacional también influye sobre el capital humano, mediante las siguientes hipótesis:

$H_{2a}$ : las redes de colaboración tienen un efecto significativo y positivo sobre la estructura organizacional

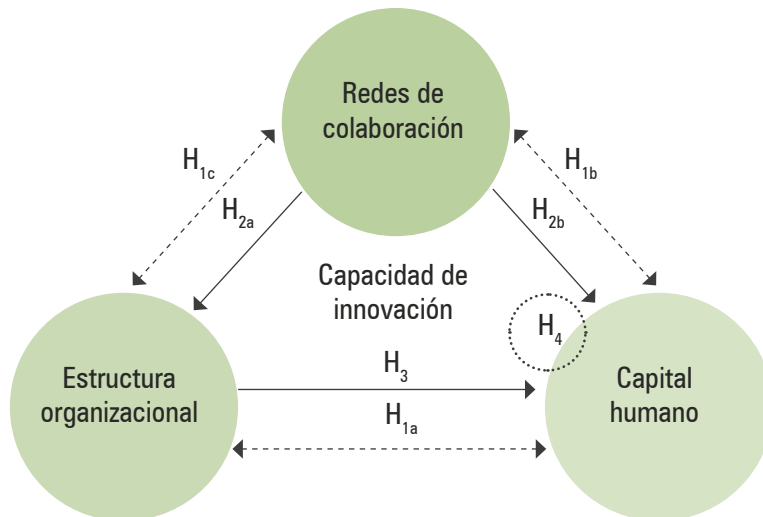
$H_{2b}$ : las redes de colaboración tienen un efecto significativo y positivo sobre el capital humano

$H_3$ : la estructura organizacional tiene un efecto significativo y positivo sobre el capital humano

Por último, se busca comprobar que las redes de colaboración y la estructura organizacional se comportan como excelentes predictores del capital humano, lo que conduce a la siguiente hipótesis:

$H_4$ : en su conjunto, las redes de colaboración y la estructura organizacional tienen un efecto significativo, positivo y elevado poder predictivo sobre el capital humano

Figura 1. Modelo e hipótesis



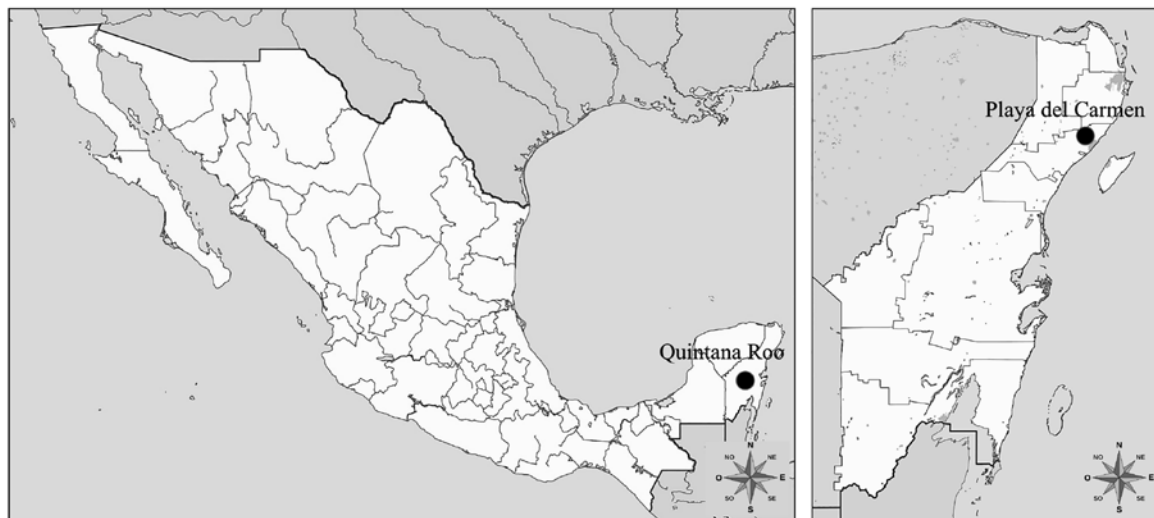
Fuente: elaboración propia

### CONTEXTO DE PLAYA DEL CARMEN

Playa del Carmen es un destino turístico de la Riviera maya, localizado en el municipio de Solidaridad en el Estado de Quintana Roo, México (figura 2). En general, su oferta turística y comercial se concentra en la zona de la Quinta Avenida y la playa Mamitas.

En sus inicios, en concreto en los años ochenta, Playa del Carmen estaba constituida por un pequeño poblado de pescadores, además de contar con un embarcadero para el servicio de transportación hacia la isla de Cozumel. En este período la actividad turística comenzó con la creación de los primeros hoteles y restaurantes rústicos, a los que solo llegaban jóvenes turistas de origen europeo que se dirigían hacia Tulum, una zona arqueológica de gran atractivo cultural y natural. Durante la década de los noventa empezó el proyecto inmobiliario de Playacar, lo que atrajo inversión y, con ello, la apertura de hoteles y restaurantes para un segmento de mayor poder adquisitivo, en lo primordial norteamericanos y europeos. Como consecuencia de este desarrollo, Playa del Carmen tuvo un rápido crecimiento a partir del año 2000, lo que le permitió brindar fuentes de empleo, aumentar su infraestructura turística y posicionarse como un importante destino turístico de sol y playa mexicano (Camacho, 2015).

Figura 2. Ubicación geográfica de Playa del Carmen, Estado de Quintana Roo



Fuente: elaboración propia

Hoy en día, el turismo en Playa del Carmen atiende una demanda de alto nivel económico, con servicios turísticos exclusivos, de lujo y vanguardistas. Este destino cuenta, además, con la zona turístico-comercial más importante a lo largo del corredor de la Riviera maya, denominada la Quinta Avenida, en la que se encuentra una gran diversidad de restaurantes, hoteles, spas, centros nocturnos, boutiques, tiendas de ropa y otros negocios de marcas internacionales.

Playa del Carmen, en conjunto con Tulum, recibe más de cuatro millones y medio de turistas al año, lo que demuestra su fuerza como destino turístico (SEDETUR, 2015). En parte ello se debe a su ubicación geográfica, que hace más cómoda la movilidad de los turistas hacia otros atractivos turísticos, entre los que destacan Cancún, Cozumel, Tulum, Puerto Morelos, Koba, Paamul, Xpu-Ha, punta Maroma, el parque natural Aktunchen y los parques temáticos de Xcaret y Xel-Há, entre otros.

Por su parte, Playa del Carmen se ha caracterizado por tener un sector restauranero de extensa variedad gastronómica, tanto nacional como internacional; su crecimiento se ha visto acelerado en los últimos años y tiene hoy en día cerca de 200 restaurantes con categoría turística (INEGI, 2016), de tal forma que los mismos impulsan en forma directa la actividad turística y económica de Playa del Carmen, que se comporta como un sector que estimula la entrada de divisas, atrae nuevos nichos de mercados, eleva los niveles de satisfacción del turista, incrementa la competitividad del destino y expone la riqueza gastronómica mexicana e internacional mediante propuestas innovadoras en sus productos y sus modelos de negocio.

## METODOLOGÍA

La investigación siguió una metodología cuantitativa fundamentada en los principios del pensamiento pospositivista que considera la validación de las formas y la medición de los fenómenos como aspectos sustanciales en la generación de conocimiento científico (Hallebone y Priest, 2009). Además, se trató de un estudio de corte transversal, al recoger los datos en un solo momento y mostrar las condiciones de la situación tales como son. Asimismo, al tratarse de un estudio correlacional y explicativo, indagó relaciones significativas y evaluó el poder predictivo de las variables en estudio (Ramírez y Zwerg-Villegas, 2012).

### Instrumento de medición

El instrumento para medir la capacidad de innovación se construyó a partir de la revisión de literatura y fue sometido tanto a la opinión de expertos como a una prueba piloto, con lo que se obtuvieron los reactivos definitivos. Del mismo modo, se desarrolló una escala de tipo Likert con amplitud de seis puntos, desde 1 para totalmente en desacuerdo (aspecto negativo) hasta 6 para totalmente de acuerdo (aspecto positivo).

En la variable “estructura organizacional” se consideraron reactivos en torno a la toma de decisiones (EO\_01), cultura innovadora (EO\_02), fomento del desarrollo de ideas (EO\_03), trabajo coordinado (EO\_04), liderazgo (EO\_05) y definición de tareas organizacionales (EO\_06). Por su parte el “capital humano” se conformó por el conocimiento documentado (CH\_01), motivación del personal para desarrollar ideas (CH\_02), recompensación de los trabajadores (CH\_03), contratación de los recursos humanos mejor cualificados (CH\_04), aprendizaje organizacional (CH\_05) y conocimiento compartido (CH\_06). Por último, el constructo “redes de colaboración” se midió a través de las relaciones colaborativas de los restaurantes para el desarrollo de innovaciones con organizaciones gubernamentales (RC\_01), universidades o centros de investigación (RC\_02) y, otras empresas del sector turístico (RC\_03).

### Muestra y aplicación del instrumento

Se trató de una muestra probabilística; para ello se consideraron datos del INEGI (2016), de tal manera que la población se conformó por 200 establecimientos de la zona turística de Playa del Carmen, México. Se aplicó el instrumento a 132 gerentes (95%;  $z=1,98$ ;  $p=q=0,05$ ), durante el primer semestre de 2016. Cabe señalar que en la fase de aplicación se informó a los respondientes sobre el uso académico de la información.

### Procedimiento estadístico

A partir de los datos obtenidos se realizaron pruebas estadísticas a fin de validar el instrumento y el modelo propuesto, así como para someter a prueba las hipótesis. Para el primer propósito se emplearon el alfa de Cronbach, y los análisis de estructura factorial, tanto exploratorio como confirmatorio, mientras que para el segundo caso se utilizaron el coeficiente de Pearson, la modelación de ecuaciones estructurales

(SEM) y el análisis ANOVA como técnica complementaria. El tratamiento estadístico de datos se hizo mediante los paquetes de software SPSS y AMOS en sus versiones 22 y 23, en su orden.

## RESULTADOS

### Caracterización de la muestra

Los restaurantes participantes atienden un mercado extranjero netamente turístico, en su mayoría de origen norteamericano. Como se observa en la tabla 1, los establecimientos son por lo general pequeños (87,9%), con una forma de emprendimiento y constitución variada, puesto que 34,8% correspondió a restaurantes dirigidos por socios, 23,5% por familias, 19,7% por únicos dueños, 15,9% por franquicias y 6,1% por cadenas. Por otro lado, se registró que 15,9% se encontraban en un rango de operación menor a cinco años de antigüedad, 75,7% de seis a veinte y 8,4% de 21 a 30.

Tabla 1. Porcentaje de empresas según su constitución y tamaño

	Tamaño			Porcentaje total	
	Uno a diez trabajadores	11 a 50 trabajadores	51 a 100 trabajadores		
	Porcentaje de microempresas	Porcentaje de pequeñas empresas	Porcentaje de medianas empresas		
Tipo de empresa	Familiar	6,8	16,7	0	23,5
	Grupo de socios	0	34,8	0	34,8
	Único dueño	0	19,7	0	19,7
	Franquicia	0	11,4	4,5	15,9
	Cadena	0	5,3	0,8	6,1
Porcentaje total		6,8	8,9	5,3	100

Fuente: elaboración propia

### Fiabilidad y validez

La fiabilidad del instrumento se demostró al verificar su consistencia interna a través del alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), cuyo valor global fue de 0,923, que cumple de manera satisfactoria el criterio recomendado (George y Mallery, 2003). Por otro lado, se cotejó la adecuación muestral para cuyo efecto se obtuvieron los valores de las pruebas de Kaiser y Bartlett aceptables para proseguir con el análisis factorial exploratorio ( $KMO=0,926$ ;  $\chi^2=1173,551$ ; números de grados de libertad=105;  $p=0,000$ ); se aplicaron el análisis de componentes principales y la rotación varimax para la extracción de

la estructura factorial. Como resultado, la estructura consideró tres constructos con una varianza explicada de 69,37%, con lo que se validó el instrumento de medición (Lloret-Segura, Ferreres-Travet, Hernández-Baeza y Tomás-Marco, 2014).

Para la validación del modelo se efectuó el análisis factorial confirmatorio. Como se observa en la tabla 2, la fiabilidad compuesta (CR) de cada constructo resultó satisfactoria al ser mayor que 0,800 y  $CR > AVE$  (Hair, Black, Babin y Anderson, 2009). Asimismo, se cumplió la validez convergente y discriminante; para la primera los valores de la varianza media extraída (AVE) fueron mayores que 0,500 y para la segunda los valores de la máxima varianza compartida al cuadrado (MSV) y el promedio de la varianza compartida al cuadrado (ASV) indicaron ser  $MSV < AVE$  y  $ASV < AVE$ , tal como se recomienda (Hair et al., 2009). De igual manera, se cotejó que el valor de la raíz cuadrada de la AVE fuera superior a la correlación entre variables (Fornell y Larcker, 1981); en la tabla 2 se presenta esta correlación y en diagonal la raíz cuadrada del AVE. Si se consideran los resultados, se puede avalar la validez del modelo.

Tabla 2. Fiabilidad y validez del modelo

Variable	Fiabilidad		Validez convergente	Validez discriminante		Correlaciones		
	$\alpha$	CR	AVE	MSV	ASV	EO	CH	RC
Estructura organizacional (EO)	0,850	0,892	0,579	0,578	0,351	0,761*		
Capital humano (CH)	0,898	0,902	0,606	0,578	0,490	0,760	0,778*	
Redes de colaboración (RC)	0,854	0,854	0,661	0,402	0,263	0,353	0,634	0,813*

Nota: \* = raíz cuadrada de la varianza media extraída (AVE)

Fuente: elaboración propia

### Análisis descriptivo y correlacional

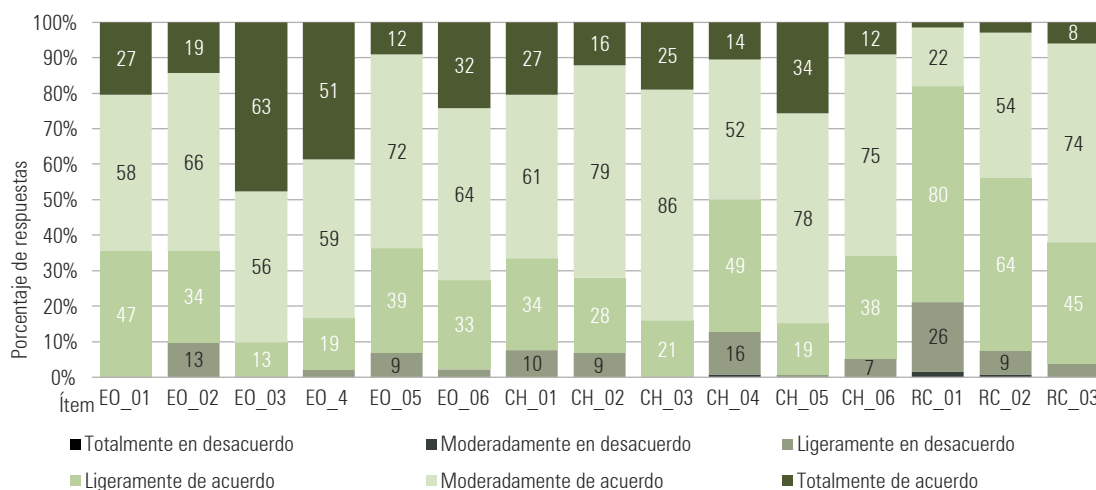
La figura 3 da cuenta de las respuestas que se obtuvieron por cada ítem de acuerdo con la escala de medición. En general, las respuestas con mayor concurrencia fueron “moderadamente de acuerdo” (48%), a la que le siguieron “ligeramente de acuerdo” (28%) y “totalmente de acuerdo” (18%), con lo que quedó un 6% compuesto por las respuestas “ligeramente en desacuerdo” y “moderadamente en desacuerdo”.

Por su parte, la estructura organizacional fue la que obtuvo más respuestas positivas “totalmente de acuerdo”, en particular en los ítems EO\_03 (47,72%) y EO\_04 (38,63%), referentes al fomento de ideas y el trabajo coordinado, en su orden. En el caso del capital humano se presentó una consistencia con respuestas positivas “moderadamente de acuerdo” en sus ítems, excepto el relativo a la cualificación de los

**Alejandro Delgado Cruz · Elva Esther Vargas Martínez · Federico Rodríguez Torres · Juan Manuel Montes Hincapié**  
Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración: determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes

recursos humanos (CH\_04), que mostró un número mayor de respuestas “ligeramente de acuerdo” (37,12%). También se observó que la variable redes de colaboración fue la que tuvo una menor cantidad de respuestas “totalmente de acuerdo” y un mayor número de “ligeramente de acuerdo” que el resto, en especial en el reactivo RC\_01, alusivo a las relaciones con organizaciones gubernamentales (60,60%). Asimismo, en esta variable hubo presencia de una mayor proporción de respuestas negativas: “ligeramente en desacuerdo” y moderadamente en desacuerdo”.

Figura 3. Valoración de los ítems con respecto a la escala de medición



Fuente: elaboración propia

Como se observa en la figura 4, las medias aritméticas obtenidas para cada variable resultaron similares entre sí, con evaluaciones “ligeramente de acuerdo”, lo que evidenció el bajo soporte que tenían los restaurantes para fundamentar y considerar su estructura organizacional ( $\bar{x}=4,953$ ;  $\sigma=0,605$ ), capital humano ( $\bar{x}=4,810$ ;  $\sigma=0,605$ ) y redes de colaboración ( $\bar{x}=4,333$ ;  $\sigma=0,601$ ) en sus procesos de innovación. Empero, como se observa en la tabla 3, el análisis de varianza (ANOVA) con prueba de Tukey identificó diferencias significativas en las variables estructura organizacional y capital humano respecto al tamaño y al tipo de constitución de las empresas; los restaurantes de mayor tamaño y pertenecientes a un grupo de socios, franquicias y cadenas fueron los que tuvieron mejor evaluación de dichas variables, frente a los de menor tamaño y conformado por únicos dueños y familias.

Tabla 3. Valores del análisis ANOVA, medias y subconjuntos

	Estructura organizacional	Capital humano	Redes de colaboración
<b>Tamaño<sup>a</sup></b>	F=3,542; p=0,032	F=3,840; p=0,024	F=1,607; p=0,204
Micro	4,518	4,555	4,222
Pequeña	4,967	4,797	4,319
Mediana	5,205	5,357	4,714
<b>Tipo de constitución<sup>b</sup></b>	F=12,168; p=0,000	F=9,405; p=0,000	F=1,527; p=0,198
Un solo propietario	4,455	4,365	4,179
Familiar	4,758	4,645	4,204
Socios	5,152	4,931	4,427
Franquicia	5,373	5,190	4,412
Cadena	5,083	5,208	4,583

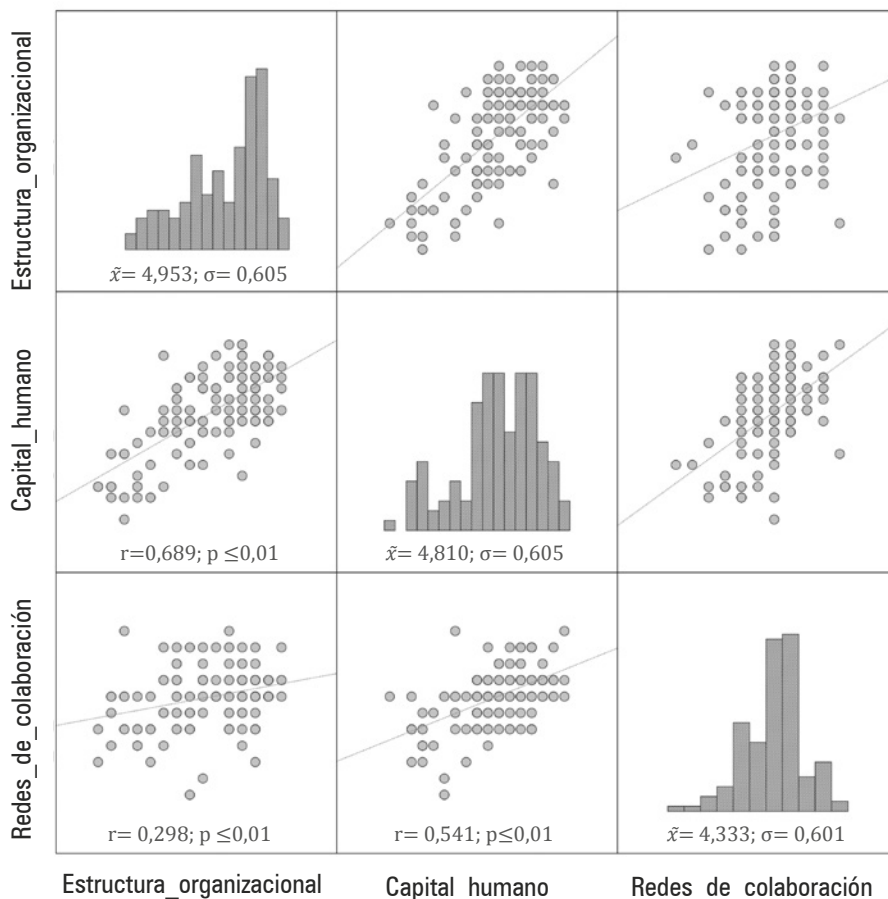
Nota: <sup>a</sup>= tamaño muestral de la media armónica = 11,425. <sup>b</sup>= tamaño muestral de la media armónica = 18,862

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, se utilizó el coeficiente de Pearson para someter a prueba las hipótesis  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  y  $H_{1c}$ , que refieren a la correlación entre variables. Como se aprecia en la figura 4, los resultados señalan que todas las asociaciones fueron significativas y positivas, lo que puso en evidencia que cuanto mayor se tenga una sólida estructura organizacional para la innovación, mayor será el capital humano ( $r=0,689$ ;  $p\leq 0,01$ ) y las redes de cooperación con universidades, dependencias de gobierno y otras empresas ( $r=0,298$ ;  $p\leq 0,01$ ) para el mismo fin. Asimismo, si existe un capital humano, mayor será la relación con otras entidades para potenciar la capacidad de innovación de los restaurantes ( $r=0,541$ ;  $p\leq 0,01$ ). En este tenor, se comprobaron las hipótesis  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  y  $H_{1c}$ , además de soportar la idea de que la capacidad de innovación se compone de tales recursos organizativos.



Figura 4. Matriz de correlaciones de Pearson y estadísticos descriptivos



Fuente: elaboración propia

### Análisis explicativo

Para comprobar las hipótesis de efecto y poder predictivo de las variables ( $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ,  $H_3$  y  $H_4$ ) se recurrió a la construcción de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) basado en covarianzas. Como resultado de ello, la tabla 4 presenta los valores de cada componente; se muestran los coeficientes estandarizados superiores a 0,700 y significativos estadísticamente (valor  $t \geq 2,81$ ;  $p < 0,001$ ), lo que evidenció congruencia entre los datos y la muestra utilizados. Asimismo, las medidas de bondad de ajuste para determinar el grado en que predice la matriz de datos inicial fueron propicios al lograr los valores siguientes:  $\chi^2/\text{número de grados de libertad}=1,080$  ( $p > 0,005$ ), CFI=0,994, NFI=0,924, IFI=0,994, GFI=0,915, AGFI=0,882, RMR=0,026 y RMSEA=0,025 (Hu y Bentler, 1999; Hair et al., 2009).

Tabla 4. Valores del modelo estructural

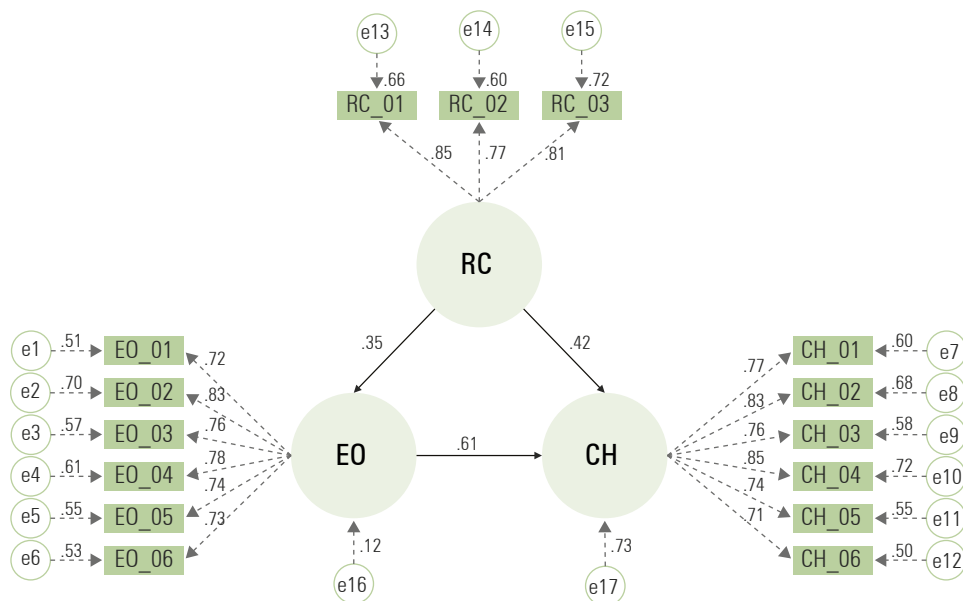
Variable	Componente	Coefficiente estandarizado	Error estándar	Valor de t	Significancia	r2
Estructura organizacional (EO)	EO _ 01	0,717	*	*	*	0,514
	EO _ 02	0,834	0,146	9,082	0,001	0,696
	EO _ 03	0,756	0,115	8,254	0,001	0,572
	EO _ 04	0,781	0,133	8,519	0,001	0,609
	EO _ 05	0,742	0,128	8,099	0,001	0,550
	EO _ 06	0,728	0,133	7,953	0,001	0,531
Capital humano (CH)	CH _ 01	0,772	*	*	*	0,596
	CH _ 02	0,826	0,093	10,114	0,001	0,682
	CH _ 03	0,759	0,075	9,134	0,001	0,576
	CH _ 04	0,851	0,107	10,484	0,001	0,724
	CH _ 05	0,742	0,083	8,886	0,001	0,550
	CH _ 06	0,710	0,090	8,442	0,001	0,504
Redes de colaboración (RC)	RC _ 01	0,815	*	*	*	0,664
	RC _ 02	0,774	0,103	9,213	0,001	0,600
	RC _ 03	0,848	0,098	9,955	0,001	0,719

Nota: \* = cargas de regresión fijadas en 1

Fuente: elaboración propia

Por su parte, la figura 5 exhibe los efectos de las redes de colaboración sobre la estructura organizacional ( $\gamma=0,353$ ;  $p<0,001$ ) y el capital humano ( $\gamma=0,418$ ;  $p<0,001$ ), valores que son significativos y positivos, lo que soporta las hipótesis  $H_{2a}$  y  $H_{2b}$ . Con respecto a la estructura organizacional, se observa que también tiene una influencia significativa y positiva sobre el capital humano ( $\gamma=0,612$ ;  $p<0,001$ ), lo que comprueba la hipótesis  $H_3$ . En este sentido, los restaurantes que tienden a cooperar con organizaciones e instituciones, tanto de carácter público como privado, fueron aquellos que consolidaron su estructura organizacional y su capital humano para generar actividades de innovación.

Figura 5. Modelo estructural



Fuente: elaboración propia

De modo adicional a lo anterior, el poder predictivo de las redes de colaboración y la estructura organizacional sobre el capital humano fue positivo y fuerte al explicarlo un 73% (tabla 5); con ello quedó patentizado que los activos intangibles, como las ideas y los conocimientos que dan origen una innovación, se desarrollan con mayor facilidad si la estructura organizacional y las redes de colaboración son favorables. Por tanto, también queda soportada la hipótesis  $H_4$ .

Tabla 5. Valores del modelo estructural

Efectos		Coefficiente estandarizado	Error estándar	Valor de t	Significancia	$r^2$
RC	→ EO	0,353	0,095	3,461	0,001	0,125
RC	→ CH	0,418	0,091	5,306	0,001	0,730
EO	→ CH	0,612	0,119	6,439	0,001	

Fuente: elaboración propia

## DISCUSIÓN

El sector restaurantero de Playa del Carmen está conformado por empresas que tienen un nivel bajo en su capacidad de innovación de acuerdo con el análisis de los tres recursos: estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración. En concreto, en la estructura organizacional se apreciaron de manera débil la toma de decisiones, la cultura innovadora, el liderazgo y la definición de tareas; no obstante, resaltaron como fortalezas el fomento al desarrollo de ideas y el trabajo coordinado asumido por los restaurantes.

Por otra parte, destacaron en el capital humano, la recompensa a los trabajadores para el desarrollo de ideas y el aprendizaje organizacional; no obstante, al igual que para la estructura organizacional, fueron bajos los niveles para las acciones relacionadas con el conocimiento compartido y documentado, así como en lo referente a aspectos en torno a la motivación y la cualificación del personal.

Los hallazgos sobre estructura organizacional y capital humano fueron similares a los de Martínez-Román et al. (2015) y Zontek (2016), porque poco se reconocieron y, en consecuencia, no fueron aprovechados para las actividades de innovación. Empero, este estudio encontró que no todas las empresas se comportan de la misma manera, puesto que los restaurantes de mayor tamaño y que son parte de un grupo de socios, de franquicias o de cadenas tienen una mejor estructura organizacional y capital humano, frente a las micro y las pequeñas empresas dirigidas por únicos propietarios y familias.

Con relación a las redes de colaboración, algunos investigadores han identificado la importancia y beneficios de participar en alguna alianza o red colaborativa para las actividades de innovación (Albors-Garrigós et al., 2013). En este tenor se pudo comprobar que las redes de colaboración influyen tanto en la estructura organizacional como en el capital humano, puesto que para ambos casos se desempeña como mecanismo para generación de un depósito de conocimientos, procedimientos, rutinas y sistemas que se producen entre las organizaciones implicadas (Antolín-López et al., 2016). Asimismo, las redes de colaboración, junto con la estructura organizacional, resultaron ser excelentes predictores del capital humano para las tareas de innovación; es decir, mientras las empresas mantengan vínculos con externos y establezcan una sólida estructura centrada en la innovación, habrá una mayor participación de personas motivadas y mejor cualificadas, lo que resultó también en procesos de aprendizaje y conocimiento documentado y compartido.

A pesar de lo anterior, la evidencia empírica develó que las redes de colaboración fueron la variable peor valorada, porque mostró en general bajos niveles de vinculación con universidades y otras empresas turísticas y porque, además, se identificó como una gran debilidad la incipiente relación que se tiene con los organismos gubernamentales, lo que convierte la situación en un obstáculo en la capacidad de innovación (Ivars et al., 2014; Maravić et al., 2015).

En suma, se pudo comprobar que entre la estructura organizacional, el capital humano y las redes de colaboración hubo una asociación significativa y positiva,

dado que son recursos complejos que los restaurantes pueden aprovechar para consolidar su capacidad de innovación y, con ello, crear beneficios extraordinarios (Penrose, 1959; Grant, 1991; Barney et al., 2011).

## CONCLUSIONES

El objetivo fue analizar la estructura organizacional, el capital humano y las redes de colaboración como determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes. Los hallazgos mostraron que el eficiente desarrollo de la capacidad de innovación requiere tener una sólida estructura organizacional y redes de trabajo con terceros puesto que impactan de manera directa en el capital humano.

Por ello, las empresas deben diseñar un modelo de gestión que permita extraer el mayor valor posible a los conocimientos que residen en las personas y en los diferentes niveles organizacionales. Asimismo, deben poner énfasis en la construcción de redes de cooperación entre organizaciones gubernamentales, universidades y otras empresas turísticas para el apoyo de las actividades de innovación, que recaen en la constitución de los activos humanos; por tanto, el fomento de valores como la confianza y la reciprocidad son básicos para el correcto funcionamiento de las redes.

Para los restaurantes, desarrollar la capacidad de innovación significa adoptar un enfoque estratégico que contemple la medición y el seguimiento de sus recursos organizacionales con el fin de que puedan instaurar procesos de innovación sumamente sofisticados y perfeccionados puesto que si dichos procesos no se ven acompañados y reforzados por los mencionados recursos entonces los resultados se verán mermados.

Habida cuenta de lo anterior, se consideran futuras investigaciones las relacionadas con la creación de alianzas o redes estratégicas entre las empresas y otros agentes con el propósito de desarrollar actividades de innovación e introducir nuevos productos restauranteros. Otros temas están relacionados con la formación de profesionistas con competencias para dirigir proyectos de innovación y generar nuevos conocimientos para el desarrollo de innovaciones. También se hace hincapié en el tema de políticas de innovación que permitan, en especial, a las micro y las pequeñas empresas tener un entorno favorable para las tareas de innovación; en este sentido, el Gobierno deberá hacer esfuerzos por empalmar las acciones públicas con las necesidades reales del sector restaurantero y turístico.

Por último, se sugiere considerar los resultados con mesura en su generalización, puesto que se trató de un estudio transeccional realizado sobre una muestra pequeña, compuesta por restaurantes con actividad turística. Otra limitante fue la utilización de un único instrumento para la obtención de los datos.

## REFERENCIAS

- Abecassis-Moedas, C., Sguera, F., & Ettlíe, J. E. (2016). Observe, innovate, succeed: a learning perspective on innovation and the performance of entrepreneurial chefs. *Journal of Business Research*, 69(8), 2840-2848. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.12.053
- Albors-Garrigós, J., Barreto, V., García-Segovia, P., Martínez-Monzó, J., & Hervás-Oliver, J. L. (2013). Creativity and innovation patterns of haute cuisine chefs. *Journal of Culinary Science & Technology*, 11(1), 19-35. DOI: 10.1080/15428052.2012.728978
- Albors-Garrigós, J., Martínez-Monzo, J., & Garcia-Segovia, P. (2017). Knowledge dynamics as drivers of innovation in haute cuisine and culinary services. *Industry and Innovation*, 1-28. DOI: 10.1080/13662716.2016.1268950
- Antolín-López, R., Martínez-del Río, J., y Céspedes-Lorente, J. (2016). Fomentando la innovación de producto en las empresas nuevas: ¿qué instrumentos públicos son más efectivos? *European Research on Management and Business Economics*, 22(1), 38-46. DOI: 10.1016/j.iedee.2015.05.002
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315. DOI: 10.1177/0149206310391805
- Bravo-Ibarra, E. R., y Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. *Intangible Capital*, 5(3), 301-320. DOI: 10.3926/ic.2009.v5n3.p301-320
- Camacho, R. (2015). Urbanización turístico-costera desigual en Playa del Carmen, Quintana Roo (México). *GeoGraphos*, 6(77), 107-134. DOI: 10.14198/GEOGRA2015.6.77
- Carlborg, P., Kindström, D., & Kowalkowski, C. (2014). The evolution of service innovation research: A critical review and synthesis. *Service Industries Journal*, 34(5), 373-398. DOI: 10.1080/02642069.2013.780044
- Coombs, R., & Miles, I. (2000). Innovation, measurement and services: the new problematique. En J. S. Metcalfe e I. Miles (eds.), *Innovation systems in the service economy. Measurement and case study analysis* (pp. 83-102). Dordrecht: Kluwer.
- Delgado, A., Vargas, E. E., Montes, J. M., & Rodríguez, F. (2016). Innovation in tourism companies, where are they and where are they going? An approach to the state of knowledge. *Intangible Capital*, 12(4), 1088-1155. DOI: 10.3926/ic.778
- Eriksen, S. N. (2015). Experience innovation for small food and tourism firms. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15(1), 83-97. DOI: 10.1080/15022250.2015.1060721

- Erkuş-Ötzürk, H., & Terhorst, P. (2016). Innovative restaurants in a mass-tourism city: evidence from Antalya. *Tourism Management, 54*, 477-489. DOI: 10.1016/j.tourman.2016.01.003
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research, 18*(3), 39-50. DOI: 10.2307/3151312
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference. 11.0 update*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gomezelj, D. O. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28*(3), 516-558. DOI: 10.1108/IJCHM-10-2014-0510
- Grant, R. M. (1991). The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review, 33*(3), 114-135. DOI: 10.2307/41166664
- Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: the role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management, 33*, 347-356. DOI: 10.1016/j.ijhm.2012.10.005
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis, 7<sup>a</sup> ed.* Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hallebone, E., & Priest, J. (2009). *Business & management research. Paradigms & practices*. Nueva York, NY: Palgrave Macmillan.
- Harrington, R. J., & Ottenbacher, M. C. (2013). Managing the culinary innovation process: the case of new product development. *Journal of Culinary Science & Technology, 11*(1), 4-18. DOI: 10.1080/15428052.2012.754724
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management, 31*(1), 1-12. DOI: 10.1016/j.tourman.2009.08.012
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1-55. DOI: 10.1080/10705519909540118
- INEGI (2016). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENEUE)*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

- Ivars, J. A., Vera, J. F., y Acebal, A. (2014). Políticas de innovación en turismo y clusters: la percepción gerencial en el programa agrupaciones empresariales innovadoras (AESi). *Cuadernos de Turismo*, (33), 97-120. Recuperado de <http://revistas.um.es/turismo/article/view/195671/160181>
- Jogarathnam, G. (2017). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 104-113. DOI: 10.1016/j.ijhm.2016.10.002
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç., & Arman, M. (2014). The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 700-707. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.09.025
- Lee, C., Hallak, S. R., & Sardeshmukh, S. R. (2016a). A qualitative study of innovation in the restaurant industry. *Anatolia-An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 27(3), 367-376. DOI: 10.1080/13032917.2016.1191769
- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016b). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, 53, 215-228. DOI: 10.1016/j.tourman.2015.09.017
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., y Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169. DOI: 10.6018/analesps.30.3.199361
- Maravić, M. U., Križaj, D., & Lesjak, M. (2015). Innovation in Slovenian tourism organisations. *Tourism and Hospitality Management*, 21(1), 51-62. URL: <http://hrcak.srce.hr/140168>
- Martin, D., Gustafsson, A., & Choi, S. (2016). Service innovation, renewal, and adoption/rejection in dynamic global contexts. *Journal of Business Research*, 69(7), 2397- 2400. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.01.008
- Martínez-Román, J. A., Tamayo, J. A., Gamero, J., & Romero, J. E. (2015). Innovativeness and business performances in tourism SMEs. *Annals of Tourism Research*, 54, 118-135. DOI: 10.1016/j.annals.2015.07.004
- McGuirk, H., Lenihan, H., & Hart, M. (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research Policy*, 44(4), 965-976. DOI: 10.1016/j.respol.2014.11.008
- Nieves, J., & Segarra, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58. DOI: 10.1016/j.tourman.2014.06.002
- Ottensbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2007). The culinary innovation process. A study of Michelin- starred chefs. *Journal of Culinary Science & Technology*, 5(4), 9-35. DOI: 10.1300/J385v05n04\_02



- Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2008). U. S. and German culinary innovation processes: differences in involvement and other factors. *Journal of Foodservice Business Research*, 11(4), 412-438. DOI: 10.1080/15378020802519819
- Pasban, M., & Nojedeh, S. H. (2016). A review of the role of human capital in the organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 249-253. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.09.032
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13(6), 343-373. DOI: [10.1016/0048-7333\(84\)90018-0](https://doi.org/10.1016/0048-7333(84)90018-0)
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell. DOI: 10.1093/0198289774.001.0001
- Ramírez, F. H., y Zweg-Villegas, A. M. (2012). Metodología de la investigación: más que una receta. *AD-minister*, (20), 91-111. URL: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/1344>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- SEDETUR (2015). *Indicadores turísticos enero-diciembre 2015*. México: Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo (SEDETUR). Recuperado de <http://sedetur.qroo.gob.mx/estadisticas/indicadores/indicadores-turisticos-2015.pdf>
- Villegas, G. C., Montes, J. M., y López, Ó. H. (2016). Predictores de la capacidad de innovación en las organizaciones. Revisión sistemática de literatura. *Espacios*, 37(9), 3. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a16v37n09/16370903.html>
- Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863-2872. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.12.055
- Zontek, Z. (2016). The role of human resources in enhancing innovation in tourism enterprises. *Managing Global Transitions*, 14(1), 55-73. Recuperado de [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/14\\_55-73.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/14_55-73.pdf)