

## **CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y CAPITAL SOCIAL DIRECTIVO EN LA EMPRESA HOTELERA ANDALUZA<sup>1</sup>**

Manuel Rey-Moreno  
[mrmoreno@us.es](mailto:mrmoreno@us.es)  
Universidad de Sevilla

M<sup>a</sup> Ángeles Revilla-Camacho  
[arevilla@us.es](mailto:arevilla@us.es)  
Universidad de Sevilla

Cristóbal Casanueva Rocha  
[crocha@us.es](mailto:crocha@us.es)  
Universidad de Sevilla

Ángeles Gallego Águeda  
[maga@us.es](mailto:maga@us.es)  
Universidad de Sevilla

### **RESUMEN**

La capacidad de acceso y movilización de recursos externos en empresas hoteleras es un tema muy analizado en los últimos años. Entre las fórmulas posibles para conseguirlo, la basada en las relaciones que mantienen sus directivos toma cada vez más relevancia. Sin embargo, en la literatura no resulta sencillo identificar herramientas que permitan su medición.

Este trabajo profundiza en el capital social de los directivos hoteleros, presentando un modelo que lo relaciona con la capacidad innovadora de la empresa. Su principal objetivo es el análisis de estas relaciones, mostrando al capital social directivo y al grado de orientación al mercado de la compañía hotelera como antecedentes de su capacidad de innovación.

Desde el punto de vista metodológico, el contraste de las hipótesis del modelo se realiza sobre una muestra de 200 hoteles andaluces (muestreo aleatorio estratificado según categoría de establecimiento y provincia). Se emplean escalas validadas en dos de los constructos (orientación al mercado y capacidad de innovación) y se crea una nueva para el capital social directivo.

---

<sup>1</sup> Los autores agradecen a la Cátedra Metropol-Parasol de la Universidad de Sevilla el apoyo en el desarrollo de este trabajo.

Este trabajo ha sido defendido en el II Congreso Internacional IMAT 2015, celebrado en Valencia entre los días 2 al 4 de julio

Los resultados confirman la relación entre la orientación al mercado de la empresa hotelera y su capacidad de innovación. Asimismo, ponen de manifiesto la influencia positiva que el capital social directivo ejerce sobre ésta.

**Palabras clave:** Capital social directivo, Recursos externos, Capacidad de innovación, Orientación al mercado, Sector hotelero

## **ABSTRACT**

The capability to access and mobilization of external resources in hotel companies is a topic very analyzed in recent years. Between the ways to achieve this objective, the informal relationships that their managers maintain with others are taking on increasing importance. In the literature, however, is not easy to identify tools to enable their measurement.

This work deeps into the knowledge of social capital of managers into the hotel industry, proposing a model that studies its impact on the capability of innovation of the companies. Its main objective is the analysis of these relationships, identifying the social capital of managers and the market orientation as antecedents of its innovation capability.

From a methodological point of view, the contrast of the hypotheses is developed with a sample of 200 Andalusian hotels (stratified sampling). We use validated scales in two constructs (market orientation and innovation capability) and its created a new one for the social capital of managers.

The results confirm the relationship between market orientation of the hotels and their capability to innovate. Also it has been verified the positive influence that the social capital of their managers exercises over this capability.

**Key words:** Social capital of managers, External resources, Capability of innovation, Market orientation, Hotel industry

## **1.-Introducción**

Son diversos los trabajos que, en los últimos años, han puesto de manifiesto el papel que las relaciones interorganizativas juegan en la industria hotelera, destacando las opciones que estas relaciones ofrecen para acceder y utilizar recursos externos de sus socios (Chathot y Olsen, 2003).

Muchos de los recursos que permiten a los hoteles obtener ventajas sobre sus competidores son propiedad de otras personas, organizaciones o instituciones. Es por ello que las empresas hoteleras deben estar en disposición de detectar quiénes poseen esos recursos externos que necesitan y cómo pueden captarlos. La vía relaciones con otras organizaciones es bastante habitual y ha resultado relativamente estudiada (Tortoriello, Perrone y Mcewily, 2011).

El estudio de las relaciones externas en el ámbito hotelero ha sido ligado tradicionalmente, a los conceptos recursos de red y capital social (Ahmad, 2005; Nemec-Rudez y Mihalic, 2007). El capital social se ha considerado, mayoritariamente, como un recurso organizacional derivado de las redes de relaciones sociales informales que mantienen empresas y empleados con su entorno y a las que pueden acceder a lo largo del tiempo (Adler y Kwon, 2002).

Aunque el capital social es un concepto multidimensional (Nahapiet y Ghoshal, 1998), la literatura se ha concentrado básicamente en su dimensión estructural (trabajos relacionados con la estructura de la red y con la posición que en ella ocupa la organización) y en la relacional (centrada en la calidad de las relaciones). Es evidente que ambas dimensiones son antecedentes de los recursos que se pueden conseguir, no obstante, se debe hablar también de la dimensión recursos del capital social (Casanueva y Gallego, 2010).

En la industria hotelera se ha analizado cómo se pueden conseguir recursos externos a partir de las relaciones interorganizativas (Kimy Oh, 2004; Lin y Wu, 2008; Xiao, O'Neill y Wang, 2008), o a través del capital social de sus directivos y empleados (Ahmad, 2005; Garrigos, Palacio y Narangajavana, 2007; Tortoriello, Perrone y Mcewily, 2011; Zigan y Zeglat, 2010). La orientación principal usada en ambos trabajos es el Enfoque de Recursos y Capacidades (RBV). Sin embargo, en estos estudios no existe una distinción clara entre el acceso a los recursos que permiten las relaciones y el capital social, con su uso efectivo por parte de las empresas hoteleras (Villanueva, Van de Ven y Sapienza, 2012).

Por esta razón y considerando que los directivos de las empresas hoteleras tienen cierta dotación de capital social derivada de sus contactos y relaciones, es necesario preguntarse si eso permite realmente obtener para sus organizaciones los recursos necesitados o mejorar su posición competitiva (Bartjargal, 2003; Casanueva *et al.*, 2014).

La mejora de la posición competitiva, dentro del sector hotelero, puede apoyarse en la capacidad de innovación de la empresa. En este sentido, la evolución del sector hotelero ha conducido a un contexto actual en que la innovación se reconoce como factor crítico para el éxito del negocio. Junto a temas extendidos como el impacto de Internet y la introducción de tecnologías de información en el sector, existen numerosos aspectos del negocio hotelero en que se están produciendo mejoras y cambios continuos, en muchos casos ajenos a la tecnología, de carácter claramente innovador (de producto, de proceso, de organización o de marketing) (Cotec, 2007). Un amplio número de estudios empíricos demuestran que la orientación al mercado constituye la mejor filosofía directiva para alcanzar los objetivos organizacionales en un mercado dinámico (Kirca *et al.*, 2005).

La ausencia de literatura que vincule las variables orientación al mercado, capital social hotelero y capacidad de innovación nos lleva a proponer un modelo teórico que las relaciona. Así, el objetivo principal del trabajo es demostrar que el grado de orientación al mercado (entendido desde un enfoque cultural) de las empresas hoteleras y su capacidad para acceder y movilizar recursos externos gracias a los

contactos que mantienen sus empleados y directivos con el entorno (capital social directivo), son antecedentes directos de su capacidad de innovación.

Dentro de la metodología seguida se incluye un plan de muestreo sobre 200 hoteles andaluces, contactados en abril de 2013, y seleccionados por muestreo aleatorio estratificado según la categoría del establecimiento (número de estrellas) y la provincia en que se encuentra ubicado. Para la evaluación de los constructos, se usan escalas de medición ya validadas en la literatura para el caso de la capacidad de innovación y la orientación al mercado. Se construye un instrumento propio para evaluar el capital social directivo hotelero.

## **2.-Fundamentos teóricos e hipótesis de investigación**

Las relaciones entre la cultura organizativa de una empresa y las capacidades que desarrolla han sido muy analizadas en la literatura desde diferentes enfoques. Del mismo modo, el estudio de la vinculación entre las relaciones sociales de los directivos de una organización y su capacidad de innovación es un campo de investigación cada vez más desarrollado, tanto en el ámbito académico como en el mundo de la empresa. La innovación y la capacidad de las empresas para acceder y movilizar recursos externos se reivindican en la actualidad como fuentes principales de ventaja competitiva y obtención de buenos resultados.

### **2.1. Orientación al mercado y capacidades de marketing**

La aplicación en la empresa de un enfoque de orientación al mercado pretende obtener una ventaja competitiva sostenible, resultado del uso de sus recursos y capacidades para generar satisfacción diferencial en segmentos que resulten rentables. Desde el punto de vista de su naturaleza, son dos los enfoques que gozan de mayor aceptación: (1) cultura de la organización (Tuominen, Möller y Anttila, 1999) y (2) conjunto de recursos y capacidades (Hooley *et al.*, 2000; Hunt y Lambe, 2001). Day (1999<sup>a</sup>) mantiene la complementariedad de los enfoques y la existencia de una interacción bidireccional entre ambas orientaciones.

Mazaira *et al.* (2005) plantean estas perspectivas como complementarias. Así, la orientación al mercado la definen como una cultura organizativa caracterizada por la búsqueda permanente de creación de un valor superior para el cliente, que incide en el desarrollo de una serie de capacidades (relacionadas con el conocimiento y de relación con el mercado) que permiten poner en marcha un conjunto de actividades organizativas relacionadas con el procesamiento de la información y que permiten a las organizaciones satisfacer efectivamente las necesidades de los clientes. A partir de la consideración de la orientación al mercado como una cultura empresarial concreta, contrastan la existencia de relación entre el grado en que ésta está presente y las capacidades estratégicas que las empresas poseen.

### **2.2. Acceso a recursos de red en empresas hoteleras**

La identificación de recursos clave en el negocio hotelero y cómo estos pueden afectar a los resultados o a la ventaja competitiva empresarial ha sido una constante en la literatura sobre gestión hotelera (Denicolai, Cioccarelli y Zuchella, 2010; Harrison, 2003; Kim y Oh, 2004; Leonidou *et al.*, 2013).

En general estos trabajos se enmarcan en la lógica del enfoque de recursos (RBV) (Grant, 1991). Básicamente, en ellos se distingue entre recursos tangibles e intangibles (Chen y Tseng, 2005; Krambia-Kapardis y Thomas, 2006; Zigan y Zeglal, 2010). Otros trabajos se han centrado más en las habilidades que en los recursos en sí mismos (Causin y Ayoun, 2011; Watson y McGraken, 2002).

Las principales categorías de recursos, normalmente internos, estudiadas en el ámbito hotelero han sido: físicos (Álvarez, Burgos y Céspedes, 2001; Baum y Mezias, 1992), financieros (Harrison, 2003; Leonidou *et al.*, 2013), humanos (Causin y Ayoun 2011; Claver-Cortes *et al.*, 2006; Tavitiyamana, Qu y Zang, 2011), tecnológicos (Kim y Oh, 2004), reputación y marcas (Carlback, 2012; Preble, Reichel y Hoffman, 2000), conocimiento (Kambria-Kapardis y Thomas, 2006; Yang, 2010), información tecnológica (Carlback, 2012; Cohen y Olsen, 2013; Yeung y Law, 2004), y de

En este ámbito de actuación, las empresas hoteleras pueden tener acceso a recursos externos por diversas vías. Puede ser a través de acuerdos con otras organizaciones (Chathoth y Olsen, 2003; Chen y Tseng, 2005; Tortoriello *et al.*, 2011), o bien a través de las relaciones que mantienen sus propietarios, directivos o empleados con otros actores (Ahmad, 2005; Hsu, Liu y Huang, 2012; Kim *et al.*, 2013).

El capital social es un concepto muy vinculado con los recursos de red y ha sido tradicionalmente analizado desde tres dimensiones: estructural, relacional y de recursos (Batjargal, 2003; Casanueva y Gallego, 2010). Para comprender la dimensión recursos del capital social y, por tanto, la posibilidad que tienen los directivos hoteleros de obtener recursos externos de sus relaciones, hay que avanzar más allá de las dimensiones estructural y relacional.

Lin (1999) sugirió una distinción entre acceso y movilización de los recursos externos. No todos los recursos que están disponibles para una organización en una red son finalmente usados por ellos (Casanueva *et al.*, 2014). El nivel de movilización de los recursos externos por parte de una empresa dependerá de factores variados como la necesidad que se tenga del mismo, de las contraprestaciones que se pidan, del poder de negociación, de la voluntad de compartir de los socios que los poseen, etc. El acceso se convierte en una condición necesaria, pero no suficiente para rentabilizar recursos de red.

Por otra parte, la necesidad de buscar en el exterior recursos clave para la empresa hotelera estará condicionada por la dotación de recursos propios, sea en el propio establecimiento o en su grupo. Las características y la tipología de los recursos también deben ser consideradas en la dimensión recursos del capital social. Finalmente, existen evidencias empíricas que muestran que los recursos de red afectan positivamente a los resultados en la industria hotelera (Ahmad, 2005; Chalkiti, 2012; Kim *et al.*, 2013; Nemec-Rudez y Mihalic, 2007; Pestana-Barros y Santos, 2009).

Los modelos de medición del capital social varían dependiendo del área científica de trabajo y de las dimensiones analizadas. Van der Gaad y Snijders (2005) propusieron un instrumento que cuantifica el capital social individual a través de varios ítems. Se sustenta en la realización de encuestas que destaca el acceso a recursos valiosos que se pueden obtener a través de sus relaciones con las propietarias. En sus estudios originales en la materia, Snijders preparó un listado de recursos de tipo social sobre los diferentes escenarios en los que una persona necesita apoyo social. Incluye 32 artículos en que los entrevistados tienen que responder a la pregunta: “¿Conoce a alguien que ...” (pueda reparar su bicicleta, coche,...; pueda hacer sus compras cuando está enfermo,...).

### **2.3. Capacidad de innovación y capital social hotelero**

La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos plantea que los esfuerzos de la dirección empresarial deben ir encaminados a la consecución de ventajas competitivas sostenibles. La posesión de determinado tipo de recursos (a partir de los cuales las organizaciones desarrollan varias capacidades), es la clave para alcanzarlas, incrementando así las opciones de éxito empresarial. De este modo, la obtención de ventajas competitivas sostenibles se consigue gracias a la existencia de capacidades y recursos clave en las organizaciones.

Teniendo en cuentas estas consideraciones Mazaira *et al.* (2005), dividen estas capacidades en dos grandes grupos: (1) relacionadas con el conocimiento y (2) de relación con el mercado. Entre las relacionadas con el conocimiento, se encuentran la de percepción del mercado y la de adaptación al mercado. Dentro de esta última los autores anteriores ubican la capacidad de innovación, con la que hacen referencia a la habilidad de la organización para adoptar o implantar nuevos productos, nuevos procesos, nuevas ideas o estrategias para hacer frente a las situaciones cambiantes del mercado.

La literatura realza la relevancia de considerar el desarrollo de una actividad innovadora continua (Hjalager, 2010; Leiblein, 2007). En entornos dinámicos como los habituales en empresas hoteleras, las estrategias empresariales también deben serlo, lo que precisa cierto grado de compromiso con la innovación (Lawson y Sanson, 2001). Una organización sin capacidad para innovar puede invertir recursos en analizar sus mercados, pero será incapaz de trasladar este conocimiento a la práctica (Calantone *et al.*, 2002; Hult, 2004). La innovación necesita una dirección y gestión interna que movilice los recursos tangibles e intangibles, los coordine e impulse. En este sentido, ciertas investigaciones han destacado la importancia de la innovación como elemento estratégico de desarrollo para el logro de mejores resultados (Zahra y George, 2002; Orfila *et al.*, 2005; Hjalager, 2010).

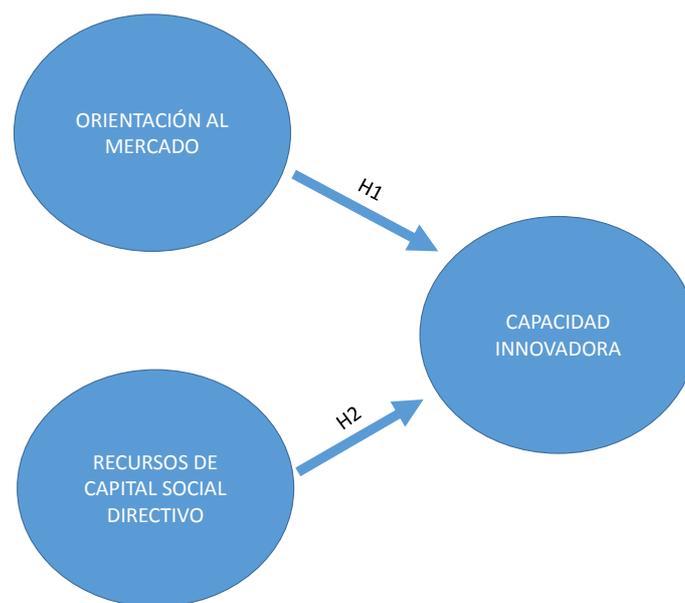
El segundo bloque de capacidades fomenta el interés por establecer relaciones de cooperación estables con clientes y otros *stakeholders* que favorezcan el proceso de mejora de recursos y capacidades y, con ello, la generación de valor al cliente. Siguiendo, por tanto, el análisis conceptual realizado en el apartado 2.1., se podría

calificar el capital social directivo desde el enfoque de recursos, como una de esas capacidades estratégicas vinculadas con las relaciones en el mercado a que aludían Mazaira *et al.* (2005).

La innovación empresarial está influida por su habilidad para adquirir y usar conocimiento nuevo, que puede o no estar disponible dentro de la empresa (Ordanini y Maglio, 2009). Hasta el momento los estudios realizados muestran que los procesos de transferencia de conocimiento constituyen fuente de nuevo conocimiento y, por tanto, de innovaciones (Casanueva *et al.*, 2010; Inkpen y Tsang, 2005; Kang *et al.*, 2007).

Este trabajo trata de avanzar en este campo de investigación, vinculando la orientación al mercado y la capacidad de acceso y movilización de recursos externos por parte de sus directivos, con la capacidad de innovación de la empresa hotelera. En concreto, basándonos en la literatura y considerando el contexto del estudio, se propone el modelo de la figura 1.

**Figura 1. Modelo conceptual propuesto**



Fuente: Elaboración propia

Fruto de dicho trabajo teórico, se proponen las siguientes hipótesis de trabajo:

H1: El grado de orientación al mercado de la empresa hotelera influye de forma positiva en la capacidad de innovación que es capaz de desarrollar

H2: El capital social directivo de la empresa hotelera influye de forma positiva en la capacidad de innovación que es capaz de desarrollar

### 3.-Metodología

Para contrastar las hipótesis planteadas, se realizó una investigación empírica entre directivos de hoteles ubicados en Andalucía. La población objeto de estudio corresponde a establecimientos hoteleros inscritos en el Registro Oficial de Turismo de Andalucía. En concreto establecimientos de categorías Gran Lujo y de 1 a 5 estrellas, que suponen 1691. La elección de esta zona está justificada al ser una de las regiones líderes en turismo en España.

Se aplicó un muestreo aleatorio estratificado por categoría de los establecimientos y provincia, obteniendo 200 cuestionarios debidamente cumplimentados, con un nivel de respuesta que se mantiene en niveles cercanos a los obtenidos por otros investigadores en España (Lopez-Gamero, Claver-Cortés, y Molina-Azorín, 2011). La distribución de la muestra por categoría y provincia se recoge en la tabla 1.

**Tabla 1. Distribución muestral estratificada**

		Frecuencia	Porcentaje (%)
1 estrella	Almería	2	7,1
	Cádiz	5	17,9
	Córdoba	3	10,7
	Granada	2	7,1
	Huelva	2	7,1
	Jaén	3	10,7
	Málaga	8	28,6
	Sevilla	3	10,7
	<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>
2 estrellas	Almería	7	12,5
	Cádiz	7	12,5
	Córdoba	5	8,9
	Granada	5	8,9
	Huelva	5	8,9
	Jaén	5	8,9
	Málaga	16	28,6
	Sevilla	6	10,7
	<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,0</b>
3 estrellas	Cádiz	6	10,5
	Córdoba	5	8,8
	Granada	6	10,5
	Huelva	2	3,5
	Jaén	8	14,0
	Málaga	19	33,3
	Sevilla	8	14,0
	<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100,0</b>
4 estrellas	Almería	3	5,7

	Cádiz	5	9,4
	Córdoba	6	11,3
	Granada	4	7,5
	Huelva	4	7,5
	Jaén	4	7,5
	Málaga	17	32,1
	Sevilla	10	18,9
	<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,0</b>
5 estrellas	Granada	2	40,0
	Málaga	2	40,0
	Sevilla	1	20,0
	Total	5	100,0
Gran Lujo	Málaga	1	100,0

Fuente: Elaboración propia

La recogida de información se llevó a cabo mediante entrevistas telefónicas asistidas por ordenador (CATI) y encuestas auto administradas (CAWI), en el mes de abril de 2013.

Se describen a continuación las escalas de medición empleadas en el estudio.

Orientación al mercado.-Se utiliza la versión propuesta por Hooley *et al.*, (2005), con siete indicadores y basada en la escala de Narver y Slater (1990).

**Tabla 2. Escala Orientación al Mercado**

OM1	Los objetivos y estrategias del hotel se orientan siempre hacia la satisfacción de los clientes.
OM2	El hotel revisa sistemáticamente que el nivel de servicio a los clientes es adecuado.
OM3	Las estrategias del hotel están basadas en el entendimiento y comprensión de las necesidades de los clientes.
OM4	Las funciones del hotel están diseñadas, integradas y coordinadas para satisfacer las necesidades de los clientes.
OM5	Las estrategias del hotel están dirigidas a incrementar el valor que reciben los clientes.
OM6	El nivel de satisfacción de los clientes se mide habitualmente por el hotel y se hace circular entre los departamentos.
OM7	Los directivos del hotel entienden el papel que juegan los empleados en la entrega de valor a los clientes.

Fuente: Elaboración propia a partir escala de autores

Capacidad Innovadora.- Optamos por la propuesta ofrecida por Calantone *et al.* (2002), ya que aúna dos perspectivas: la comportamental, referida a la tasa de adopción de innovaciones por parte de la empresa; y la cultural, referida a la apertura a nuevas ideas.

**Tabla 3. Escala Capacidad Innovadora**

CI1	El personal y los directivos del hotel buscan continuamente nuevas formas de hacer las cosas.
CI2	El personal y los directivos del hotel introducen habitualmente nuevos procesos y formas de prestar el servicio.
CI3	El hotel es habitualmente el primero en el mercado en introducir nuevos productos y servicios.

Fuente: Elaboración propia a partir de escala de autores

Recursos de capital social del directivo.- Esta escala de medición fue desarrollada específicamente para la investigación. En su diseño se tuvieron en cuenta tanto fuentes secundarias como primarias de información. Entre las primeras se incluía una completa revisión de la literatura científico-académica y de revistas profesionales. Entre las segundas se consideró inicialmente el desarrollo de entrevistas entre siete expertos en la materia. Este trabajo condujo a la identificación inicial de 49 ítems.

El proceso cuantitativo de validación, que se explica detalladamente en el apartado siguiente, tuvo lugar entre directores de hoteles de Andalucía. El cuestionario recogía la siguiente pregunta clave en relación con cada uno de los recursos “*conoce a alguien que le pueda ayudar a conseguir...*”.

El análisis estadístico de los datos aportados por los directores al responder a nuestro cuestionario, condujo a un instrumento de medición final del constructo estudiado, integrado por 26 indicadores y ocho dimensiones (ver tablas 4 y 5). El cálculo estadístico se realizó a través de los programas SPSS y Smart PLS.

**Tabla 4. Escala Capital Social Directivo**

	No	Sí
<b>CONOCE A ALGUIEN QUE LE PUEDA AYUDAR A...</b>		<b>Trate de cuantificar de manera general la intensidad de la relación con el que más amistad tiene</b>
		<b>Escasa Fuerte</b>
CS1. Conseguir recursos de bancos y entidades financieras	0	1 2 3 4 5 6 7
CS2. Conseguir recursos financieros de inversores y otras fuentes no bancarias	0	1 2 3 4 5 6 7
CS3. Conseguir financiación pública y/o subvenciones	0	1 2 3 4 5 6 7
CS4. Obtener conocimiento e información sobre sus clientes y sus mercados	0	1 2 3 4 5 6 7
CS5. Obtener conocimiento e información sobre la tecnología que utiliza en su hotel	0	1 2 3 4 5 6 7
CS6. Obtener conocimiento e información sobre las tendencias en su negocio y sobre el futuro de su sector	0	1 2 3 4 5 6 7
CS7. Obtener conocimiento e información sobre los factores claves de la competencia en su sector	0	1 2 3 4 5 6 7
CS8. Obtener conocimiento e información sobre las innovaciones y cambios que se están dando en su negocio	0	1 2 3 4 5 6 7

CS9. Diseñar y/o manejar herramientas informáticas para la gestión de su hotel (programas de gestión, motor de reservas, conexión a GDS...)	0	1	2	3	4	5	6	7
CS10. Diseñar y/o manejar herramientas informáticas para las relaciones con sus clientes (CRM, Web 2.0...)	0	1	2	3	4	5	6	7
CS11. Diseñar y/o manejar recursos de Internet para la gestión de su hotel	0	1	2	3	4	5	6	7
CS12. Conseguir conocimientos que no posea en aspectos generales de la gestión hotelera (calidad, medio ambiente, formación, fijación de precios...)	0	1	2	3	4	5	6	7
CS13. Controlar los aspectos legales y contractuales relacionados con su hotel	0	1	2	3	4	5	6	7
CS14. Acceder a redes informales de personas (empresarios, directivos, políticos, gente conocida...)	0	1	2	3	4	5	6	7
CS15. Conseguir un mejor posicionamiento de su negocio a través de marcas reconocidas o de prestigio	0	1	2	3	4	5	6	7
CS16. Conformar y mejorar acuerdos de cooperación con otras empresas e instituciones (elección de socios, negociación...)	0	1	2	3	4	5	6	7
CS17. Acceder a empresas e instituciones que permitan el aprovechamiento por su hotel de recursos locales (cultura, monumentos, patrimonio, gastronomía...)	0	1	2	3	4	5	6	7
CS18. Subcontratar, comprar o externalizar servicios necesarios para su negocio	0	1	2	3	4	5	6	7
CS19. Gestionar acuerdos con grupos de interés o a manejar las relaciones con ellos	0	1	2	3	4	5	6	7
CS20. Acceder y gestionar posibles canales de distribución de su hotel o nuevos intermediarios	0	1	2	3	4	5	6	7
CS21. Manejar la reputación de su hotel y/o su empresa	0	1	2	3	4	5	6	7
CS22. Incrementar la promoción pública de su empresa y/o del destino en que se ubica	0	1	2	3	4	5	6	7
CS23. Mejorar su posición en asociaciones y agrupaciones empresariales y profesionales	0	1	2	3	4	5	6	7
CS24. Acceder a servicios públicos de apoyo a las empresas que ayudarán a su gestión	0	1	2	3	4	5	6	7
CS25. Establecer procesos de gestión de las relaciones con sus clientes	0	1	2	3	4	5	6	7
CS26. Acceder a mercados turísticos internacionales a los que ahora no llega	0	1	2	3	4	5	6	7
CS27. Mejorar la capacitación en idiomas de su personal	0	1	2	3	4	5	6	7
CS28. Establecer y desarrollar programas de formación continua de sus empleados	0	1	2	3	4	5	6	7
CS29. Acceder a candidatos para trabajar en su hotel (empleados y directivos) con un alto grado de capacitación, profesionalidad y experiencia	0	1	2	3	4	5	6	7
CS30. Adaptar de una forma más adecuada sus productos a sus clientes	0	1	2	3	4	5	6	7
CS31. Acceder a bases de datos de clientes actuales o potenciales	0	1	2	3	4	5	6	7
CS32. Preparar y utilizar herramientas de marketing on-line	0	1	2	3	4	5	6	7
CS33. Acceder a ubicaciones favorables de sus establecimientos e instalaciones	0	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Elaboración propia

#### 4.-Resultados

En primer lugar se realizó un análisis factorial de componentes principales con el objetivo de comprobar la multidimensionalidad de la escala de Capital Social. Tanto el test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0.88) como la prueba de esfericidad de Bartlett ( $\chi^2_{528} = 3210$ ;  $p < 0.005$ ) indicaron la adecuación de los datos para este análisis, del que resultaron eliminados los ítems CS12, CS13 y CS18, toda vez que tenían cargas factoriales inferiores al valor de 0.4 (Hair *et al*, 1999).

Una vez eliminados, se procedió a repetir el análisis factorial (KMO=0.88; Bartlett  $\chi^2_{435} = 2879$ ;  $p < 0.005$ ) con los 30 indicadores restantes, lo que permitió identificar ocho dimensiones de recursos, con una varianza explicada del 66.5% (ver tabla 5).

**Tabla 5. Análisis Factorial Capital Social Directivo**

Tipo de recurso	Indicadores	Cargas
Marketing	CS14, CS15, CS19, CS20, CS21, CS25, CS30, CS31*, CS33*	0.58, 0.47, 0.66, 0.68, 0.64, 0.65, 0.72, 0.54, 0.67
Conocimiento (CO)	CS4, CS5, CS6, CS7, CS8	0.70, 0.60, 0.8, 0.63, 0.61
TIC's (TICS)	CS9, CS10, CS11	0.84, 0.86, 0.81
Recursos Humanos (RRHH)	CS27, CS28, CS29*	0.81, 0.82, 0.51
Relaciones Institucionales (RRII)	CS23, CS24	0.57, 0.77
Financieros (FIN)	CS1, CS2, CS3*	0.69, 0.82, 0.57
Alianzas estratégicas (AE)	CS16, CS17	0.60, 0.62
Internacionalización (INT)	CS22, CS26, CS32	0.67, 0.45, 0.51

\*Item eliminado en el análisis de validez convergente.

Una vez determinada la estructura multidimensional de la escala recursos de capital social, procede la valoración del modelo de medida de primer orden, que conduce a la depuración de las escalas con indicadores reflectivos. La evaluación del modelo de medida implica el análisis de la fiabilidad individual del ítem, la consistencia interna o fiabilidad de la escala, la validez convergente y la validez discriminante de la misma. Las tablas siguientes recogen los valores de todas esas medidas para el modelo de primer orden, integrado en su totalidad por indicadores reflectivos.

**Tabla 6. Fiabilidad Individual de Item**

	AE	CO	FIN	CI	INT	MK	OM	RRHH	RRII	TICS
CI1	0	0	0	0,8814	0	0	0	0	0	0
CI2	0	0	0	0,9121	0	0	0	0	0	0
CI3	0	0	0	0,8048	0	0	0	0	0	0
CS1	0	0	0,9974	0	0	0	0	0	0	0
CS10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,8796
CS11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,6281
CS14	0	0	0	0	0	0,7627	0	0	0	0
CS15	0	0	0	0	0	0,788	0	0	0	0
CS16	0,808	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CS17	0,85	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CS19	0	0	0	0	0	0,7769	0	0	0	0
CS2	0	0	0,4485	0	0	0	0	0	0	0
CS20	0	0	0	0	0	0,6529	0	0	0	0
CS21	0	0	0	0	0	0,6555	0	0	0	0
CS22	0	0	0	0	0,8909	0	0	0	0	0
CS23	0	0	0	0	0	0	0	0	0,871	0
CS24	0	0	0	0	0	0	0	0	0,846	0
CS25	0	0	0	0	0	0,7221	0	0	0	0
CS26	0	0	0	0	0,5165	0	0	0	0	0
CS27	0	0	0	0	0	0	0	0,8972	0	0
CS28	0	0	0	0	0	0	0	0,9452	0	0
CS30	0	0	0	0	0	0,6861	0	0	0	0
CS32	0	0	0	0	0,7896	0	0	0	0	0
CS4	0	0,7332	0	0	0	0	0	0	0	0
CS5	0	0,7599	0	0	0	0	0	0	0	0
CS6	0	0,8343	0	0	0	0	0	0	0	0
CS7	0	0,6959	0	0	0	0	0	0	0	0
CS8	0	0,8418	0	0	0	0	0	0	0	0
CS9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,9552
OM1	0	0	0	0	0	0	0,8221	0	0	0
OM2	0	0	0	0	0	0	0,8527	0	0	0
OM3	0	0	0	0	0	0	0,893	0	0	0
OM4	0	0	0	0	0	0	0,801	0	0	0
OM5	0	0	0	0	0	0	0,8456	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Concluido el proceso, y tras la eliminación de dos ítems de la escala OM y cuatro de la escala capital social, podemos afirmar la idoneidad del modelo de medida en cuanto a fiabilidad y validez, a pesar de que algunos indicadores no alcanzan el valor recomendado de 0,707. En este caso, y dado que estamos en la fase inicial de desarrollo de la escala de capital social, seguimos las recomendaciones de Hair *et al.* (2014).

**Tabla 7. Fiabilidad Compuesta y Varianza Extraída**

	AVE	FC	R2
AE	0,6877	0,8148	0,0284
CO	0,6008	0,8821	0,0052
FIN	0,598	0,7222	0,0779
CI	0,7522	0,9008	0,3095
INT	0,5613	0,7857	0,0102
MK	0,522	0,8838	0,0016
OM	0,7114	0,9249	0
RRHH	0,8492	0,9184	0,0075
RRII	0,7372	0,8487	0,0001
TICS	0,6936	0,8684	0,0067

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Validez discriminante

	AL	CO	FIN	CI	INT	MK	OM	RRHH	RRII	TICS
AL	<b>0,8292768</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CO	0,4743	<b>0,7751129</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
FIN	0,0368	0,2563	<b>0,7733046</b>	0	0	0	0	0	0	0
CI	0,1947	0,1299	-0,1061	<b>0,8672946</b>	0	0	0	0	0	0
INT	0,4385	0,4365	0,0808	0,0868	<b>0,7491996</b>	0	0	0	0	0
MK	0,5877	0,5265	0,0482	0,1403	0,5417	<b>0,7224957</b>	0	0	0	0
OM	0,1686	0,072	-0,2791	0,521	0,1009	0,04	<b>0,8434453</b>	0	0	0
RRHH	0,3048	0,3631	0,1008	0,0923	0,4302	0,3076	0,0869	<b>0,9215205</b>	0	0
RRII	0,3993	0,4319	0,1905	0,1725	0,3675	0,5993	-0,0072	0,2148	<b>0,8586035</b>	0
TICS	0,372	0,525	0,1466	0,1341	0,3981	0,3918	0,0819	0,3566	0,2542	<b>0,8328265</b>

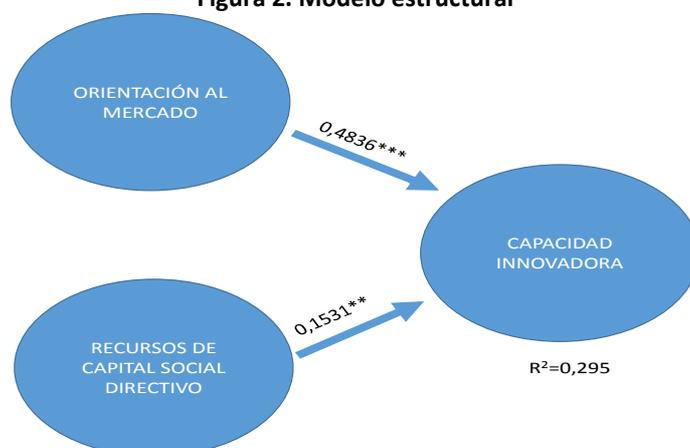
Fuente: Elaboración propia

Para evaluar el modelo de medida de segundo orden, toda vez que las dimensiones del capital social se consideran de carácter formativo, hay que analizar la multicolinealidad de las dimensiones. Todos los valores VIF son menores de 5 y los índices de condición muy inferiores a 30, lo que implica que no existen problemas de multicolinealidad (Wong, 2014).

Concluido el análisis del modelo de medida, se presentan los resultados del modelo estructural. Como puede apreciarse en la figura 2, se corrobora la relación planteada en las hipótesis de investigación, al resultar significativos los valores de los coeficientes *path*. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una relación significativa entre la orientación al mercado y la capacidad innovadora, indicando el valor del R2 que la OM explica un 25,3% de la varianza de la capacidad de innovación.

Del mismo modo puede afirmarse la existencia de una relación positiva y significativa entre la dotación de recursos de capital social y la capacidad innovadora de la empresa hotelera, que es explicada al 4,2% por este capital social.

Figura 2. Modelo estructural



$t(0.05; 4999) = 1.964726835$ ;  $t(0.01; 4999) = 2.58711627$ ;  $t(0.001; 4999) = 3.310124157$

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Fuente: Elaboración propia

## 5. Conclusiones

De los resultados del estudio se extraen relevantes conclusiones e implicaciones en este campo de estudio, tanto desde un punto de vista académico como profesional.

Desde un punto de vista académico, la primera de las consideraciones debemos hacerla sobre el concepto de orientación al mercado, cuya aplicación al ámbito de la hotelería es más reciente y aún es escaso el número de trabajos que la abordan. La segunda, basada en los recursos que un directivo puede obtener para su empresa, gracias a las relaciones que posee.

Como se ha demostrado en esta investigación, la capacidad para innovar de la empresa hotelera, y más concretamente, del establecimiento hotelero, está relacionada de manera directa y significativa con la cultura de orientación al mercado y con el capital social relacional propio del director del hotel. En este sentido, la implantación de un sistema de gestión orientado al cliente y a la competencia, así como la necesaria coordinación de funciones que la cultura de orientación al mercado impone, favorecen la adquisición de capacidades ligadas a la innovación, tanto para los directivos, como para el resto de empleados del hotel y, lo que es más importante, para el propio hotel. Esta propensión a probar cosas nuevas (ya sean productos, servicios, experiencias o procesos de gestión) es fundamental para conseguir verdaderas innovaciones. Por lo tanto, la cultura que favorece esa actitud y aptitud en la empresa, en este caso la orientación al mercado, debería ser implantada con firmeza en los hoteles andaluces.

Los resultados ponen de manifiesto también la existencia de una relación positiva entre las relaciones sociales externas de los directivos y la capacidad de innovar. En este sentido, investigaciones previas han puesto de manifiesto que las relaciones sociales son generadoras de conocimiento, al permitir compartir ideas y favorecer los procesos de transferencia y combinación de conocimiento (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

Estos resultados muestran que la capacidad innovadora se nutre, en parte, de las relaciones sociales. La creatividad necesaria para ser innovador no se puede obtener sin participar en la interacción con el entorno, la sociedad, los colegas, los competidores y, en general, el resto de actores sociales y económicos. La inversión en estas relaciones sociales puede ser una de las claves para avanzar en cuanto a la obtención de capacidades de innovación en los hoteles andaluces, por lo que se debe invertir en fomentar los vínculos externos de los establecimientos hoteleros (Nieves, 2014).

Desde el punto de vista práctico, los resultados de nuestro trabajo apoyan que los directivos hoteleros distingan claramente el valor estratégico de la orientación al mercado y del capital social directivo, como factores importantes en la mejora de la innovación.

En este ámbito conviene destacar en primer lugar la idea de que el capital social directivo constituye una capacidad estratégica clave y, por ello, debe ser valorado adecuadamente y gestionado de un modo riguroso y eficiente. Por tanto, es

conveniente considerar dentro de las organizaciones una "gestión del capital social directivo", como un proceso orientado a organizarlo y dirigirlo adecuadamente.

El segundo resultado práctico se deriva de la metodología evaluadora que se propone, que se relaciona por un lado con la tipología de recursos externos claves para los resultados de las empresas hoteleras y, por otro, con el diseño de una escala propia de medición del capital social directivo en este tipo de organizaciones.

En este sentido el estudio es innovador, ya que ofrece, no sólo un avance en la consideración teórica del capital social directivo, sino también en su medición.

## BIBLIOGRAFÍA

Adler, P. and Woo, S.K. (2002): "Social Capital: Prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, (27/1), pp.17-40.

Ahmad, G. (2005): "Small firms owners-manager's network in tourism and hospitality", *International Journal of Business and Society*, (6), pp. 37-54.

Álvarez, M.J., De Burgos, J. y Céspedes, J.J. (2001): "An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels", *Omega*, (29), pp. 457-471.

Arendt, S. W., Roberts, K.K., Strohbehn, C., Ellis, J., Paez, P. and Meyer, J. (2012): "Use of qualitative research in foodservice organizations: A review of challenges, strategies, and applications". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (24/6), pp. 820-837.

Bartjargal, B. (2003): "Social capital and entrepreneurial performance in Russia: a longitudinal study", *Organization Studies*, (24/4), pp. 534-556

Barney, J B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, (17/1), pp. 99-120.

Baum, J.A. and Mezias, J., (1992): "Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry", *Administrative Science Quarterly*, (37/4), pp. 580-604.

Bhagavatula, S., Elfring, T., Van Tilburg, A. and Van de Bunt, G. (2010): "How social and human capital influence opportunity recognition and resource mobilization in India's handloom industry", *Journal of Business Venturing*, (25/3), pp. 245-260.

Buick, I. (2003): "Information technology in small Scottish hotels: is it working?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (15/4), pp. 243-247.

Calantone, R., Cavusgil, S., and Zhao, Y. (2002): "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, (31), pp. 515-524.

Carlback, M. (2012): "Strategic entrepreneurship in the hotel industry: the role of chain affiliation", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, (12/4), pp. 349-372

Casanueva, C. and Gallego, A. (2010): "Social capital and individual innovativeness in university research networks", *Innovation: Management, policy & practice*, (12/1), pp.106-118

Casanueva, C., Gallego, A., Castro, I. and Sancho, M. (2014): "Airline alliances: mobilizing network resources", *Tourism Management*, (44), pp. 88-98

Causin, G.F. and Ayoun, B. (2011): "Packing for the trip: a model of competencies for successful expatriate hospitality assignment", *International Journal of Hospitality Management*, (20/4), pp. 795-802

Chalkiti, K. (2012): "Knowledge sharing in dynamic labour environments: insights from Australia". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (24/4), pp. 522-541

Chathoth, P.K. and Olsen, M. (2003): "Strategic alliances: a hospitality industry perspective", *International Journal of Hospitality Management*, (22), pp. 419-434.

Chen, H. and Tseng, C. (2005): "The performance of marketing alliances between the tourism industry and credit card issuing banks in Taiwan", *Tourism Management*, (26/1), pp. 15-24.

Claver, E., Molina, J.F. and Pereira, J. (2006): "Strategic groups in the hospitality industry: Intergroups and Intragroups performance differences in Alicante, Spain", *Tourism Management*, (27/6), pp. 1101-1116.

Cohen, W.M. and Levinthal, D.A., (1990): "Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, (35/1), pp. 128-152.

Cohen, W.M. and Olsen, K. (2013), "The impacts of complementary information technology resources on the service-profit chain and competitive performance of South African hospitality firms", *International Journal of Hospitality Management*, (34), pp. 245-254

Coviello, N. E., and Cox., M. P. (2006): "The resource dynamics of International new venture networks", *Journal of International Entrepreneurship*, (4/1), pp. 113-132.

Day, G.S.(1999a): *The market driven strategy: processes for creating value*. The Free Press, New York

Denicolai, S., Cioccarelli, G. and Zucchella, A. (2010): "Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence", *Tourism Management*, (31), pp. 260-266

Dierickx, I. and Cool, K. (1989): "Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, (35/12), pp. 1504-1511.

Dyer, J.H. and Singh, H. (1998): "The relational view: cooperative strategy end sources of Interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, (23/4), pp. 660-679.

Garrigós, F., Palacios, D., and Narangajavana, Y. (2008): "Improving the perceptions of hotel managers". *Annals of Tourism Research*, (35/2), pp. 359-380.

Grant, R.M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, (33/3), pp. 114-135.

Gulati, R., Nohria, N. and Zaheer, A. (2000): "Strategic networks". *Strategic Management Journal*, (21/3), pp. 203-215.

Gulati, R. (2007): *Managing Network Resources: Alliances, Affiliations, and Other Relational Assets*. Oxford University Press, London.

Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*, Prentice Hall, Madrid.

Hair, J., Hult, G., Ringle, C., and Sarstedt, M. (2014): *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Thousand Oaks.

Hjalager, A.M. (2010): "A review of innovation in tourism", *Tourism Management*, (31/1), pp. 1-12

Harrison, J.S. (2003): "Strategic analysis for the hospitality industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (22/2), pp. 139-152

Hooley, G., Fahy, J., Cox, J., Beracs, J., Fontara, K. and Snoj, B. (2000): "Marketing resources and the resource of Marketing", en B. Wierenga, A. Smidts y G. Antonides (ed.): *Marketing in the New Millenium. Proceedings, 29th EMAC Conference, Rotterdam*

Hooley, G.J.; Greenley, G. E., Cadogan, J.W. and Fahy, J. (2005): "The performance impact of marketing resources", *Journal of Business Research*, (58/1), pp. 18-36.

Hult, G.T., Hurley, R.F. and Knight, G.A.(2004): "Innovativeness: it antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, (33), pp. 429-438

Hunt, S.D. and Lambe, C.J., 2000, "Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory", *International Journal of Management Reviews*, (2/1), pp. 17-43

Hsu, C. H., Liu, Z. and Huang, S. (2014): "Acquiring Intangible Resources through Entrepreneurs' Network Ties: A Study of Chinese Economy Hotel Chains". *Cornell Hospitality Quarterly*, On-line.

Hsu, C., Liu, Z. and Huang, S., 2012. "Managerial ties in economy hotel chains in China: Comparison of different ownership types during entrepreneurial processes", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (24/3), pp. 477-495.

Inkpen, A.C. and Tsang, E.W. (2005): "Social capital networks and knowledge transfer", *Academy Management Review*, (30/1), pp. 146-165

Kang, S.C., Morris, S.S. and Snell, S. (2007): "Relational archetypes, organizational learning and value creation: extending the human resource architecture", *Academy of Management Review*, (32/1), pp. 236-256

Kim, J. and Oh, O. (2004): "How do hotel firms obtain a competitive advantage?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (16/1), pp. 65-71

Kim, J. and Mahoney, J.T. (2005): "Property Rights Theory, Transaction Costs Theory, and Agency Theory: An Organizational Economics Approach to Strategic Management", *Managerial and Decision Economics*, (26/4), pp. 223–242.

Kim, T., Lee, G., Paek, S. and Lee, S. (2013): "Social capital, knowledge sharing and organizational performance: What structural relationship do they have in hotels?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (25/5), pp. 683-704.

Krambia, M. and Thomas, A. (2006): "Hospitality industry in Cyprus: the significance of Intangibles". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (18/1), pp. 6-24.

Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I. and Buyruk, L. (2010): "The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry", *Cornell Hospitality Quarterly*, (51/2), pp. 171-214.

Lavie, D. (2008): "Network Resources: Toward a New Social Network Perspective". *Academy of Management Review*, (33/2), pp. 546-658.

Lawson, B. and Sanson, D. (2001): "Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach". *International Journal of Innovation Management*, (5/3), pp. 377-400

Leiblein, M.J. (2007): "Environment, organization, and innovation: how entrepreneurial decisions affect innovative success". *Strategic Entrepreneurship Journal*, (1/1-2), pp. 141-144

Leonidou, L.C., Leonidou, C.N., Fotiadis, T.A. and Zeriti, A. (2013): "Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: implications for competitive advantage and performance", *Tourism Management*, (35), pp. 94-116

Lin, N. (1999): "Building a network theory of social capital", *Connections*, (22/1), pp. 28-51

Lin, N., Fu, Y. and Hsung, R. (2001): The Position Generator: measurement techniques for social capital. In: Lin, Nan, Karen Cook, and Ronald S. Burt (Eds.), *Social Capital: Theory and Research.*, Aldine De Gruyter, New York.

Lin, N. (1999): "Building a network theory of social capital". *Connections*, (22/1), pp. 28-51.

Lo, Y. (2013): "Stakeholder management in the Chinese hotel industry: the antecedents and impacts", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (25/4), pp. 470-490.

López, M., Claver, E. and Molina, J. (2011): "Environmental Perception, Management, and Competitive Opportunity in Spanish Hotels", *Cornell Hospitality Quarterly*, (52/4), pp. 480-500.

Mazaira, A., Dopico, A. and González, E. (2005): "Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, (14/3), pp. 181-208

Narver J.C and Slater, S. (1990): "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, (54/4), pp. 20 – 35

Nemec, H., and Mihalic, T. (2007): "Intellectual capital in the hotel industry: A case study from Slovenia". *International Journal of Hospitality Management*, (26/1), pp. 188 -199.

Nieves, J. (2014): "Relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación: un análisis empírico en la industria hotelera", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, (23/4), pp 166-174.

O'Neill, J.W. and Carlback, M. (2011): "Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle", *International Journal of Hospitality Management*, (30/3), pp. 515-521.

Ordanini, A. and Maglio, P.P. (2009): "Market orientation, internal process and external network: a qualitative comparative analysis of key decisional alternatives in the new service development", *Decisions Sciences*, (40/3), pp. 601-625

Orfila, F. Crespi, R. and Martínez, E. (2005): Innovation activity in the hotel industry: evidence from Balearic hotels", *Tourism Management*, (26/6), pp. 851-865

Paraskevas, A. and Saunders, M.N. (2012): "Beyond consensus: an alternative use of Delphi enquiry in hospitality research", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (24/6), pp. 907-924.

Pestana, C. and Santos, C. (2009): "Earnings of hotel managers: comparing the human and social capital approach", *Tourism Economics*, (15/1), pp. 87-103.

Pine, R. and Phillips, P. (2005): "Performance comparison of hotels in China", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (24/1), pp. 57-73.

Preble, J.F., Reichel, A. and Hoffman, R. (2000): "Strategic alliances for competitive advantage: evidence from Israel's hospitality and tourism industry". *International Journal of Hospitality Management*, (19/3), pp. 327-341.

Rodriguez, M. and Espino, T, (2006): "Developing relational capabilities in hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (18/1), pp. 25-40.

Rossiter, J.R., (2008): "Content validity of measures of abstract constructs in management and organizational research", *British Journal of Management*, (19/4), pp. 380-388.

Sainaghi, R. (2010): "Hotel performance: state of the art". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (22/7), pp. 920-952.

Snijders, T. (1999): "Prologue to the measurement of social capital", *La Revue Tocqueville*, (20/1), pp. 27-44.

Sobaih, A., Elnasr E., Ritchie, C. and Jones, E. (2012): "Consulting the oracle?: Applications of modified Delphi technique to qualitative research in the hospitality industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (24/6), pp. 886-906.

Tavitiyamana, P., Qu, H. and Zhang, H.Q. (2011): "The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance", *International Journal of Hospitality Management*,(30), pp. 648-657

Tuominen, M., Moller, K. and Anttila, M. (1999): "Marketing capability of marketing oriented organizations, en L. Hildebrandt, D. Annacker y D. Klapper: *Marketing and Competition in the Information Age*, in EMAC Conference Proceedings, Berlín

Tortoriello, M., Perrone, V. and McEvily, J. (2011): "Cooperation among competitors as status-seeking behavior: Network ties and status differentiation", *European Management Journal*, (29/5), pp. 335-346.

Van der Gaag, M and Snijders, T. (2005): "The Resource Generator: measurement of individual social capital with concrete items", *Social Networks*, (27/1), pp. 1-29.

Villanueva, J., Van de Ven, A. and Sapienza, H. (2012): "Resource mobilization in entrepreneurial firms". *Journal of Business Venturing*, (27/1), pp. 19-30.

Watson, S. and McCracken, M. (2002): "No attraction in strategic thinking: Perceptions on current and future skills needs for visitor attraction managers", *International Journal of Tourism Research*, (4/5), pp. 367-378.

Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal* (5/2), pp. 171-180.

Wong, K. (2014): "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS", *Marketing Bulletin*, (24), Technical Note.

Xiao, Q., O'Neill, J. and Wang, H. (2008): "International hotel development: A study of potential franchisees in China", *International Journal of Hospitality Management*, (27/3), pp. 325-336.

Xiao, Q, O' Neill, J., and Mattila, A. S. (2012): "The role of hotel owners: the influence of corporate strategies on hotel performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (24/1), pp. 122-139.

Yang, J. (2010): "Antecedents and consequences of knowledge sharing in International tourist hotels", *International Journal of Hospitality Management*, (29/1), pp. 42-52.

Yeung, T.A. and Law, R. (2004): "Extending the modified heuristic usability evaluation technique to chain and independent hotel websites", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (23/3), pp. 307-313.

Zara, S.A. and George, G. (2002): Absorptive capacity: a review reconceptualization and extension", *Academy of Management Review*, (27), pp. 185-293

Zigan, K. and Zeglat, D. (2010): "Intangible resources in performance measurement systems of the hotel industry", *Facilities*, (28/13-14), pp. 597-610.