



**EL PAPEL DE LA INNOVACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR
TURÍSTICO EN UNA REGIÓN DE UN PAÍS EN DESARROLLO: CASO POPAYÁN**

AUTOR

JUAN MANUEL BUCHELI CALVACHE

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

DR. RICARDO SANTA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRIA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

SANTIAGO DE CALI

JUNIO DE 2020

Tabla de contenido

Resumen	4
Abstract	6
1. INTRODUCCIÓN	8
2. REVISIÓN DE LITERATURA.....	10
2.1 Estrategias	12
2.2 Aplicaciones tecnológicas en el sector turístico usando el internet	14
2.3 Vínculos y redes	17
2.4 Innovación de procesos	18
2.5 Aprendizaje organizacional.....	19
2.6 Efectividad Operativa.....	21
3. METODOLOGÍA	24
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	30
5. LIMITACIONES	33
6. CONCLUSIÓN	34
7. BIBLIOGRAFIA.....	37
8. ANEXO.....	48

Contenido de Gráficos

Gráfico 1. Modelo teórico con las hipótesis.....	24
Gráfico 2. Resultados modelo estructural	33

Contenido de Tablas

Tabla 1. Datos demográficos de muestra por tipo de prestador de servicios turísticos y área de responsabilidad en la organización	28
Tabla 2. Alfa de Cronbach (Cronbach's Alpha)	29
Tabla 3. Comparaciones basales (Baseline Comparisons).....	30
Tabla 4. Pesos de regresión (Regression weigths): (Grupo N° 1 - modelo por defecto)	31

Resumen

En un mundo tan competitivo y cambiante como en el que vivimos, las organizaciones que prosperan son aquellas que están dispuestas a innovar e invierten recursos significativos en la mejora de su modelo de negocios. Este estudio evalúa el impacto de las iniciativas de innovación sobre la efectividad operativa en organizaciones prestadoras de servicios turísticos. Tomando como base investigaciones previas, se examina la interacción de elementos como las estrategias, la tecnología, los vínculos y redes, la innovación de procesos y el aprendizaje organizacional, y su impacto en la efectividad operativa organizacional y, por lo tanto, en el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. Se seleccionó la investigación empírica en una región turística, la ciudad de Popayán en Colombia, para probar las relaciones sugeridas.

Se diseñó un cuestionario autoadministrado, definido por una amplia revisión de literatura, con el fin de recopilar información de gerentes y personal involucrado en la operación de organizaciones prestadoras de servicios turísticos en la categoría de hoteles, restaurantes y bares, agencias de viajes y transportes. Se obtuvo datos cuantitativos mediante 246 cuestionarios, que fueron analizados utilizando modelos de ecuaciones estructurales (SEM).

Los resultados sugieren que las innovaciones en aspectos como los vínculos y redes, los procesos y el aprendizaje organizacional presentan un impacto directo en la efectividad operativa. Del mismo modo, es relevante destacar que las estrategias y la tecnológica no presentan tal efecto de forma directa, pero sus impactos en los impulsores de la innovación mencionados, son garantes de efectos positivos sobre la efectividad operativa de las organizaciones.

El documento presenta información útil para las organizaciones prestadoras de servicios turísticos en iniciativas de innovación. También proporciona información para las instituciones

gubernamentales colombianas sobre el desarrollo de estrategias de política económica y servicios de apoyo empresarial con el fin de mejorar la viabilidad económica y comercial de las organizaciones prestadoras de servicios turísticos colombianas.

Palabras claves: Innovación, Competitividad, Turismo, Estrategia, Efectividad Operativa.

Abstract

In a world as competitive and changing as the one we live in, the organizations that prosper are those that are willing to innovate and invest significant resources in improving their business model. This study evaluates the impact of innovation initiatives on the operational effectiveness of organizations from the tourist sector. Based on previous research, it examines the interaction of elements such as strategies, technology in the form of Internet-based technology applications, linkages and networks, process innovation and organizational learning, and their impact on organizational operational effectiveness and, therefore, on the development of a sustainable competitive advantage. Empirical research in a tourism region, the city of Popayan in Colombia, was selected to test the suggested relationships.

A self-administered questionnaire was designed, based on an extensive literature review, to collect information from managers and personnel involved in the operation of tourism service organizations in the category of hotels, restaurants and bars, travel agencies and transportation. Quantitative data was obtained through 246 questionnaires, which were analyzed using structural equation models (SEM).

Initial results suggest that innovations in aspects such as linkages and networks, processes and organizational learning have a direct impact on operational effectiveness. Similarly, it is important to note that strategies and technology do not have such a direct effect, but their impacts on the innovation drivers mentioned above guarantee positive effects on the operational effectiveness of organizations.

The document presents useful information for organizations from the tourist sector in innovation initiatives. It also provides information for Colombian government institutions on the development of economic policy strategies and business support services in order to improve the

economic and commercial viability of Colombian tourism service organizations. The organizations studied that wish to improve the innovative potential must redefine the role of strategies and technology to improve operational effectiveness.

Keywords: Innovation, Competitiveness, Tourism, Strategy, Operational effectiveness.

1. INTRODUCCIÓN

La economía mundial ha experimentado destacados cambios en las últimas décadas, relacionados con el fenómeno de la globalización y la liberalización comercial, que han incorporado un escenario de interconexión y rivalidad económica entre el conjunto de países, y por consiguiente la necesidad de impulsar mejores resultados en temas de competitividad.

Es así como la competitividad internacional de los países ha sido una preocupación para gobiernos, empresas y académicos, siendo todos estos los llamados a desempeñar un papel protagónico en la sociedad para introducir mejoras sostenibles, tanto en el contexto macroeconómico para el logro de mejoras en la prosperidad de la sociedad (Porter, 1990), como en los fundamentos microeconómicos asociados a la sofisticación con que trabajan las empresas y la calidad del ambiente empresarial. Los desequilibrios significativos entre estas dos dimensiones son considerados una restricción para la competitividad y la prosperidad (Porter, 2004).

De acuerdo con lo anterior, las actividades económicas de una región, deben focalizar sus esfuerzos para conformar estructuras productivas flexibles y dinámicas, capaces de satisfacer la demanda bajo un contexto globalizado, recurriendo a la innovación, como una forma de garantizar, consistentemente, que las empresas o los territorios sobrevivan a la intensa dinámica de competencia internacional. Sin duda, la innovación se considera un factor esencial de la competitividad, tanto a nivel de nación como a nivel de las organizacional (Arocena & Sutz, 2010; Crespi et al., 2014), y también un aspecto crítico para la supervivencia y el éxito de las organizaciones (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001).

En la actualidad, muchas organizaciones están invirtiendo recursos considerables en las iniciativas de innovación para rediseñar sus procesos o llegar a nuevos productos (Tidd &

Bessant, 2009) y las organizaciones de la industria del turismo no han sido ajenas ante esta realidad. Es así como muchos países y regiones donde el turismo es parte fundamental de su economía, han comenzado a canalizar recursos para su desarrollo con el fin de mejorar la imagen y el atractivo entre los viajeros y turistas internacionales globales (Ritchie & Crouch, 2003). El turismo es una de las actividades económicas con mayor importancia para el desarrollo de los países, dado que tiene un impacto positivo sobre el crecimiento y desarrollo económico (Balaguer & Cantavella-Jorda, 2002; Durbarry, 2004), y sobre todo, se considera una fuente relevante de empleo con profundo impacto en las comunidades locales. Por tal motivo, se piensa que el turismo puede transformarse en un foco dinámico y promotor del desarrollo, y que representa un importante desafío para todos los actores que lo componen y que buscan soluciones a los problemas que se pueden generar y orientar el desarrollo del turismo.

Esta investigación está motivada por la gran relevancia económica del sector turismo para la ciudad de Popayán en Colombia, y la importancia de validar los aportes de la innovación en la competitividad de las organizaciones, que debe modelarse, comprenderse y gestionarse mejor. La investigación evalúa el impacto de las iniciativas de innovación sobre la efectividad operativa en organizaciones prestadoras de servicios turísticos, donde se propone y prueba un modelo que se basa en construcciones claves de innovación, como las estrategias, la tecnología en forma de aplicaciones tecnológicas basadas en internet, los vínculos y redes, la innovación de procesos y el aprendizaje organizacional, y su influencia en la efectividad operativa para garantizar la competitividad organizacional. La investigación espera aportar a la limitada evidencia empírica en el estudio del turismo en Colombia (Zuñiga-Collazos et al., 2015).

Se encuestaron organizaciones prestadoras de servicios turísticos en la ciudad de Popayán, en la categoría de hoteles, restaurantes y bares, agencias de viajes y transportes. Los datos de 246 personas relacionadas con la toma de decisiones en temas de innovación, se analizaron utilizando el modelo de ecuaciones estructurales. Por lo tanto, la pregunta de investigación que se propone responder en este estudio es:

¿Cuáles son los principales factores de innovación que impactan positivamente en la efectividad operativa en organizaciones prestadoras de servicios turísticos de Popayán?

Si bien los resultados del estudio se limitan al sector turístico de la ciudad de Popayán, brindan lecciones para otras organizaciones prestadoras de servicios turísticos en Colombia y el extranjero, donde la innovación se considere un factor relevante en la competitividad de la industria y de igual modo, para los investigadores que examinan factores generadores de innovación y su relación con la efectividad operativa.

La siguiente sección explica la configuración de la investigación tanto en términos de ofrecer definiciones como de una mejor comprensión del contexto de la investigación. Las secciones posteriores proporcionan la metodología de investigación, los resultados y discusión, lo que lleva a conclusiones.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

La innovación, reconocida como una capacidad para el logro de la competitividad organizacional (Lengnick-Hall, 1992), ha sido un asunto de especial interés para académicos y profesionales, teniendo en cuenta su relevante aporte en aspectos teóricos y empíricos a nivel de las organizaciones. Esta se encuentra relacionada frecuentemente con la adopción de una idea o comportamiento que resulta ser novedoso para la organización (Hage & Aiken, 1970; Daft & Becker, 1978; Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973). En consecuencia, la innovación puede

suponer cambios sustanciales en los productos y servicios, la tecnología de los procesos, la estructura organizacional y los procesos administrativos y de gestión, que le permiten impulsar la eficiencia organizacional y desempeño económico y comercial (Benamati et al., 2010; Evangelista & Vezzani, 2010; Sarkar, 2010; Verhaeghe & Kfir, 2002).

La innovación es reconocida como un factor estratégico de la organización que otorga beneficios extraordinarios sobre sus competidores (Tidd & Bessant, 2014). De igual manera, diferentes investigaciones de corte empírico proporcionan evidencia del impacto positivo de la innovación en el desempeño de la organización (Berson et al., 2008). De esta manera, es posible encontrar en la evidencia académica y científica, factores que favorecen la innovación en las organizaciones (Laursen, 2002; Medina et al., 2005), proponiendo algunas variables como determinantes de la misma.

Las redes permiten afrontar las problemáticas organizaciones, por medio de la construcción de vínculos entre agentes, para el intercambio de conocimiento, conocido como fuente principal del aprendizaje organizacional (Lengrand & Chartrie, 1999). La adecuada gestión de la innovación, con el aporte y beneficio de las ideas creativas de los empleados en la organización (Anderson et al., 2004), mejora las capacidades de la organización para lograr una ventaja competitiva sostenible (Kahn, 2018). En consecuencia, la cultura organizacional aparece como un factor determinante de la innovación, ya que a través de esta se puede influir en el comportamiento de los empleados para lograr la aceptación de la innovación como un valor imprescindible de la organización y se comprometan con ella (Hartmann, 2006).

Sin embargo, aunque las organizaciones tengan definidas sus estrategias bajo un enfoque innovador, ningún esfuerzo es válido si existe una estructura organizacional rígida, medios de comunicación ineficaces, ausencia de equipos multidisciplinarios y métodos de evaluación y

recompensa inadecuados (Khazanchi et al., 2007). La innovación debe ser parte orgánica de la organización y verse reflejada en cada una de sus actividades e impulsores.

2.1 Estrategias

La competitividad de las organizaciones depende en buena medida de un aspecto interno a estas, nos referimos a la innovación. Y es que, en los últimos años, la popularización del concepto de innovación organizacional ha abarcado de manera considerable la literatura sobre empresas de servicios y turismo. La razón de aquella evolución, es el reconocimiento de la necesidad de adoptar nuevas medidas ante situaciones imprevistas o cambiantes que podrían afectar las operaciones. De esta forma, los cambios en el entorno determinan las decisiones estratégicas organizacionales y abre paso a nuevas perspectivas de manejo de los negocios y de relaciones comerciales, aspectos que desafían la sostenibilidad organizacional y que requieren del diseño de ventajas competitivas (David, 2003). Cada decisión tomada por la organización, incluyendo la estrategia formal, debe verse como parte de la capacidad de la empresa para responder a los cambios y exigencias del mercado, en un medio cada vez más impredecible (Drucker, 1999).

La estrategia organizacional establece metas de largo plazo, las formas y procedimientos para alcanzarlas y cómo garantizar los recursos requeridos. Las organizaciones efectivas acumulan un conocimiento considerable sobre su industria y mercado objetivo, lo que puede provocar dificultad en implementar cualquier cambio en la estrategia elegida. Sin embargo, se requieren cambios de estrategia como respuesta a los requisitos de mercado desafiantes y en constante cambio. Por tanto, la innovación ayuda a redefinir la estrategia organizacional, ya que la innovación crea nuevas estrategias (Hendela et al., 2017). La innovación requiere que todos aquellos procesos generadores de nuevas ideas y su implementación, no se encuentren

distanciados de los demás procesos, para ser guiados por la gestión estratégica de la organización (Hobday, 2005).

Las habilidades de innovación se basan en la combinación de efectividad operativa y flexibilidad estratégica para generar una ventaja competitiva sostenible (Boer et al., 2006). La innovación estratégica dentro de cualquier dimensión de la cadena de valor es el factor clave en el éxito organizacional que ayuda a adaptarse en los mercados competitivos en constante cambio (Dervitsiotis, 2010).

Institucionalmente la Unión Europea (Comisión Europea, 1995), establece pautas sobre el concepto de innovación organizacional, cuando la describe como mecanismo de las interacciones internas en la empresa y las redes con las que la empresa se asocia en su entorno. Por lo tanto, la clave en cualquier estrategia consiste en determinar cómo la organización debe gestionar la conexión dentro o fuera de la organización con sus diferentes actores.

Del mismo modo, la estrategia presenta un impacto en los diferentes procesos dentro de la organización, y los procesos eficientes son un elemento clave en el desempeño de la organización. Por tanto, la relación entre la estrategia y la innovación de procesos implica la combinación de decisiones y acciones para crear un sistema de producción dinámico con el que se puedan implementar las ideas de negocio. De esta forma, la innovación en los procesos clave asegura que las operaciones puedan alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia, que se traduce en mejor desempeño de la organización (Davenport, 1993).

Por otra parte, las estrategias también definen cómo se implementan los procesos de aprendizaje organizacional, cómo la organización y sus partes interesadas adquieren conocimiento dentro o fuera de la empresa, y cómo se utiliza dicho conocimiento para mejorar el desempeño organizacional. De esta forma, la relación entre la estrategia y el aprendizaje

organizacional permite alcanzar los objetivos corporativos relacionados con el conocimiento y el aprendizaje continuo, que conducen a lograr vínculos entre las organizaciones, sus competidores, aliados, proveedores y clientes (Alegre, 2004).

Así mismo, la introducción dinámica de innovación tecnológica y el impulso cada vez mayor de formas confiables y seguras de implementar diversas categorías de negocios electrónicos requieren el desarrollo y la aplicación de estrategias, políticas, estándares y procedimientos nuevos y relevantes que garanticen la confiabilidad y seguridad de los recursos del negocio electrónico y servicios.

Finalmente, el objetivo final de toda organización es mejorar el rendimiento y sobrevivir en un entorno en constante cambio. Las estrategias permiten a la empresa desarrollar actividades que garanticen un desempeño superior, y la efectividad operativa es la clave para lograr ese objetivo.

2.2 Aplicaciones tecnológicas en el sector turístico usando el internet

El desarrollo y difusión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) ha influido en la forma de competir de las empresas (Porter, 2001). Los últimos avances tecnológicos han impactado en los diferentes sectores productivos, incluido el sector turismo, que indudablemente se ha visto relacionado con la aparición de las nuevas tecnologías (Bigne-Alcaniz et al., 2009). Las organizaciones que operan en el sector turístico, son especialmente usuarias de la información para la confección y la distribución de sus productos, por tanto, se han visto beneficiadas por el auge de las tecnologías, configurándose como un sector pionero en adopción de TIC. Sin embargo, fue con el surgimiento de internet como nuevo mecanismo para la difusión de información, productos y servicios (Alawneh et al., 2013), que se han evidenciado fuertes cambios organizacionales, dando origen a nuevos modelos de negocio para los

prestadores de servicios turísticos (O'Connor & Frew, 2000). Modelos de negocio donde la innovación tecnológica ha modificado los vínculos y redes, los procesos y el aprendizaje organizacional de los prestadores de servicios turísticos.

Por otra parte, el carácter intangible e intensivo en información de la industria, ha permitido la masificación de las TIC en el sector turístico (Burgess et al., 2011), convirtiendo a la innovación tecnológica en un aspecto estratégico y operativo característico para el logro de la competitividad (Siguaw et al., 2000).

De la mano de la tecnología, nace un nuevo término conocido como turismo electrónico (e-turismo) que contiene el diseño, la implementación y la aplicación de las TIC y soluciones de comercio electrónico en el sector turístico, el análisis del impacto de los procesos económicos y técnicos, así como las estructuras de mercado de todos los actores involucrados en las experiencias de los turistas (Buhalis, 2003; Buhalis & Jun, 2011; Buhalis & Law, 2008; Werthner et al., 2015). El e-turismo incluye todas las funciones de la organización como e-comercio, e-marketing, e-relación con el cliente, e-finanzas, e-gestión de los recursos humanos, e-contabilidad, e-estrategia, e-gestión electrónica para todos los prestadores de servicios turísticos, en otras palabras, hoteles, restaurantes y bares, agencias de viaje, transporte, etc.

El sector turístico caracterizado por los vínculos y redes interdependientes que lo conforman y por la oferta de productos complementarios (Burgess et al., 2011), resulta influenciado positivamente por la innovación tecnológica como mecanismo para el fortalecimiento de los vínculos y redes estratégicas, aprovechando la aparición de un gran número de nuevos intermediarios relacionados con el sector turístico (empresas, gobiernos, asociaciones, etc), que desean expandir su presencia global, atraídos por la rápida evolución tecnológica y el uso masivo del internet. Las aplicaciones tecnológicas se constituyen en un fuerte estímulo para que las

organizaciones y entidades migren parcial o completamente sus procesos a la provisión de recursos y oferta de servicios en online (Amor, 2000).

De igual manera, la innovación tecnológica implementada por las TIC, ha transformado las organizaciones mediante la adopción de estructuras y procesos de negocios, para ser fiel participes de los nuevos retos, implementando sistemas y aplicaciones tecnológicas, todas atraídas por los beneficios de la economía digital, que responden rápidamente a los exigentes cambios en la demanda tanto de los clientes como de los proveedores (Coakes et al., 2002). Las innovaciones de proceso incluyen métodos nuevos o mejorados de creación y prestación de servicios, que pueden implicar cambios en equipos y programas informáticos utilizados por las empresas o en procedimientos y técnicas empleados para dicha prestación (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001).

Por otra parte, es evidente que el conocimiento se ha convertido rápidamente en un factor determinante para el crecimiento, progreso y desarrollo de la organización sobre todo en aquellas pertenecientes al sector turístico (Martínez-Martínez et al., 2015). Es por esto, que las organizaciones han aprovechado los adelantos de las tecnologías de información para soportar sus prácticas de aprendizaje organizacional que, con apoyo del internet y las aplicaciones multimedia, se han podido dinamizar estratégicamente, de acuerdo con necesidades de la organización, área o departamento. El aporte tecnológico dentro del proceso de aprendizaje organizacional significa un impacto positivo sobre la mejora en la gestión de este bien intangible, para construir nuevas oportunidades que impacten significativamente en la competitividad empresarial.

Finalmente, el engranaje de la tecnología con respecto a los diferentes impulsores de la innovación permite a la organización enfrentar las presiones competitivas para mejorar la eficiencia y la productividad. Las organizaciones deben considerarse en permanente mejora para poder ser competitivas ante los cambios del mercado, por esto es necesario que modifiquen sus paradigmas e implementen nuevos modelos de negocios con el objeto de alcanzar un mejor rendimiento basado en la innovación (Tidd & Bessant, 2009). En consecuencia, las organizaciones prestadoras de servicios invierten recursos considerables en innovación tecnológica, como las basadas en TIC, para rediseñar sus procesos, pero en muchos casos es pertinente explorar en qué medida éstas innovaciones contribuyen a las organizaciones a mejorar el rendimiento operativo (Mabert, Soni & Venkataramanan, 2003). Sin embargo, se ha reconocido que las innovaciones tecnológicas son útiles para mejorar el rendimiento de las organizaciones y que las inversiones tecnológicas aumentarán la eficiencia y eficacia de una empresa (Badescu & Garces-Ayerbe, 2009).

2.3 Vínculos y redes

La alta competitividad del contexto empresarial requiere que las organizaciones se reúnan alrededor de vínculos y redes con la finalidad de conseguir objetivos y enfrentar dificultades que muy probablemente no serían superados si operaran de forma aislada. En este contexto, ninguna organización puede actuar de forma separada y ser autosuficiente sin que esto impacte en su desempeño (Wittmann et al., 2003). De esta manera, la innovación no puede considerarse únicamente como un asunto interno, ya que los vínculos entre organizaciones juegan un papel preponderante en la forma en que se desarrolla la estrategia (Rothwell & Dodgson, 1991).

La innovación puede ser alcanzada por diferentes fuentes, y las organizaciones pueden mejorar el factor de éxito de la implementación de la innovación mediante el establecimiento de

vínculos entre organizaciones, academia o incluso fuentes gubernamentales. Estos vínculos impulsan a las organizaciones a expandir sus fronteras ideológicas y geográficas con el fin de conformar un grupo de organizaciones dinámicas y complementarias, que soportadas por la especialización y división del trabajo facilitan la realización de innovaciones. No obstante, seleccionar nuevos socios conlleva un metódico proceso de análisis estratégico para seleccionar los socios correctos, establecer los protocolos de comunicación y especificar el tipo de relación deseada (Leiponen & Helfat, 2010; Rothwell et al., 1974).

En el sector turístico, el desarrollo de vínculos y redes es una forma alternativa viable de competencia organizacional puesto que abarca una diversidad de actividades y actores que deben actuar de forma interdependiente y cooperativa para garantizar productos y servicios de calidad a los turistas y clientes. De esta manera, la decisión colaborativa y certera frente a las asociaciones es de vital relevancia para la prosperidad del turismo (Khan, 2001). Por tal razón, el principal desafío que tendrán las organizaciones será identificar las fuentes de conocimiento más útiles y el tipo de vínculo de colaboración para sus requisitos específicos que garanticen una práctica innovadora efectiva (Love et al., 2014).

Entonces, gestionar los vínculos y redes es esencial en la gestión de la innovación y puede considerarse como un elemento clave en la efectividad operativa y, por lo tanto, en el desempeño organizacional (Ferrer & Santa, 2017). De esta forma, los enlaces adecuados mejoran la efectividad de la innovación de procesos.

2.4 Innovación de procesos

De acuerdo con Tidd, Bessant y Pavitt (2013), la innovación de procesos es un elemento eficaz para mejorar la competitividad de la organización. El aspecto importante está representado en lograr cambiar la manera en que se crea y se entrega el output de los procesos (Bessant,

2003). Por consiguiente, la innovación de procesos se entiende como un método sistemático diseñado para lograr avances significativos en la manera en que mejor funcionan los procesos (Suárez-Barraza et al., 2012). De esta forma, es la organización quien establece la innovación para lograr que las iniciativas o ideas cumplan los objetivos definidos, siendo capaces de hacer las cosas mejor que otros, en clara ventaja competitiva.

Satisfacer los objetivos de mercado aumenta de alguna manera el desempeño de la organización, pero la dinámica temporal de innovación de productos o servicios y procesos por medio de la tecnología tendrá impacto en la reducción de costos (Utterback & Abernathy, 1975). Por consiguiente, la tecnología de la información cumple un rol importante en el desempeño de las operaciones existentes (Hjalager, 2001).

Aunque son pocos los investigadores que se han dedicado a estudiar las actividades de innovación en las industrias de servicio (Lu & Tseng, 2010), se conoce que el sector turístico atraviesa constantemente por cambios significativos enfrentando nuevos desafíos que exigen nuevas perspectivas (Stamboulis & Skayannis, 2003). Es por esta razón, que el sector se ajusta a la realidad contemporánea marcada por una visión de negocios, permeado por el uso profundo de las tecnologías de la información y la comunicación, como elemento precursor de la competitividad de las organizaciones y destinos turísticos (Hyun et al., 2009),

Davenport (1993), señaló que la adopción de una visión de negocio dominada por innovaciones en los procesos clave, ayuda a la organización a conseguir mejoras operativas en calidad, nivel de servicio, tiempo de procesos, reducción en costos, flexibilidad, entre otros.

2.5 Aprendizaje organizacional

El Aprendizaje Organizacional ha sido ampliamente estudiado por múltiples disciplinas divergentes de la investigación académica y de la práctica empresarial a partir de la década de

1990. Desde una perspectiva organizacional, se ha examinado la importancia del aprendizaje como un mecanismo institucionalizado en el desarrollo de nuevas tecnologías, la investigación y desarrollo (I + D) y la mejora de las actividades (Dodgson, 1993). En consecuencia, el aprendizaje organizacional juega un papel transformador dentro de la gestión estratégica de la organización, como el artífice en la construcción de capacidades distintivas que pueden ser fuente de ventaja competitiva (Ciborra & Andreu, 2001; Teece et al., 1997)

El concepto de aprendizaje organizacional abarca la capacidad de la organización de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento, instituyendo una cultura que lo proporcione y facilitando condiciones para desarrollar nuevas capacidades. La gestión del conocimiento se considera una función crítica para la productividad, la innovación y el desempeño de los empleados, por tanto, es importante garantizar el acceso al conocimiento y su posterior conservación, para que futuros empleados puedan beneficiarse de este y alcancen un desempeño de nivel superior (Beazley, 2003). De igual manera, se necesita de una cultura que establezca suposiciones y reglas para facilitar la transmisión del conocimiento y la consolidación del sentido de pertenencia (Nonaka et al., 1999). El aprendizaje organizacional no solo le permite a la organización renovarse constantemente, mejorando continuamente sus procesos y rutinas, sino que proporciona la habilidad para prever los cambios y, en muchas ocasiones, provocarlos antes que sus competidores (Collis, 1994; Collis & Montgomery, 1995).

Refiriéndonos a las organizaciones que componen el sector turístico, se puede destacar que el conocimiento es considerado su principal activo y el aprendizaje organizacional una capacidad estratégica para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible que impacta indudablemente en el desempeño de la organización. De esta manera existe evidencia empírica sobre los efectos del aprendizaje organizacional sobre la satisfacción de los clientes (Eggert & Ulaga, 2002), la

mejora en la calidad en los servicios ofertados (Kim & Oh, 2004) y la efectividad organizacional (J.-T. Yang, 2008, 2010).

2.6 Efectividad Operativa

Cada vez es más difícil lograr un alto rendimiento. El entorno convulsionado actual hace que sea aún más difícil para las organizaciones sobrevivir en un entorno cambiante. La respuesta de una organización a los desafíos actuales es ser más flexible, reducir costos y mejorar los productos y servicios para ser más eficientes (Grundy, 2006; Teece et al., 1997). De estas consideraciones surgen dos estrategias genéricas diferentes: la diferenciación y el liderazgo en costos, que de hecho se ven afectados por la efectividad operativa (Dess & Davis, 1984; Porter, 1985, 2004). Cinco objetivos de desempeño provienen de la efectividad operativa: costo, calidad, confiabilidad, flexibilidad y velocidad, y son impulsores clave del desempeño y competitividad de la organización (Ben-Rajeb et al., 2008).

A través de la efectividad operativa, las organizaciones pueden realizar actividades similares mejor que los competidores, y esto incluye el mejor uso de insumos, recursos y competencias y capacidades centrales. La efectividad operativa no es lo mismo que la estrategia, pero ambas son esenciales para lograr un desempeño organizacional superior y una ventaja competitiva sostenible (Porter, 1996; Tuturea & Rotaru, 2012). Además, la organización necesita medir, controlar y mejorar con precisión sus procesos. Al hacerlo, la organización puede definir cómo agregar valor en cada punto de la cadena de valor y mejorar los procesos (Rosenbusch et al., 2011).

La velocidad no solo es una respuesta oportuna a los requisitos de los clientes, sino también el tiempo necesario para hacer frente a los cambios legales, reglamentarios y del mercado. Debido a las constantes alteraciones en el entorno en el que opera la organización, la velocidad se

considera una de las capacidades centrales de cualquier organización (Russell & Taylor, 2008; Tidd & Bessant, 2009). La confiabilidad es un factor clave en la efectividad operativa, ya que no solo está relacionada con la satisfacción de las expectativas de los clientes, sino también con el hecho de que el producto funcionará según lo diseñado durante un horizonte temporal definido y bajo ciertas condiciones ambientales (Corbett, 1992; Kuo & Zuo, 2003). El rendimiento de costos es la capacidad de reducir el desperdicio y disminuir las ineficiencias en todos los procesos de la cadena de valor. Es posible medir el rendimiento del costo al relacionar la productividad con el costo para alcanzar el precio más bajo (Bisbe & Otley, 2004).

La calidad no solo se refiere a producir con cero defectos. Los productos también deben satisfacer las expectativas de los clientes con respecto al servicio, como tiempo de respuesta, tiempo de servicio postventa, tiempo de retraso, tiempo de entrega, tiempo de garantía, personal de servicio, métodos de servicio, consistencia del servicio, calidad de reparación, actitudes responsables y servicios prestados, instalaciones y ubicaciones, etc. (Russell & Taylor, 2008; Tegethoff et al., 2019; Yang, 2011). La última de las cinco dimensiones de la efectividad operativa es la flexibilidad. La flexibilidad es vital en cualquier entorno, pero adquiere aún más importancia en mercados altamente competitivos y después de interrupciones de alto impacto como la pandemia de coronavirus (Slack et al., 2006). La flexibilidad permite a la organización dar una respuesta rápida a cualquier cambio mediante la configuración de diferentes procesos y hacer frente a la capacidad de ofrecer una amplia gama de servicios y productos. También incluye la respuesta a cambios rápidos en la demanda del mercado o los requisitos de los clientes. La flexibilidad es una de las capacidades centrales más importantes porque el avance tecnológico actual requiere una adaptación constante a los cambios del mercado (Hill, 2005; Verdu-Jover et al., 2004; Zajac et al., 2000).

De acuerdo con la anterior revisión de la literatura, las organizaciones deben medir su estado actual para enfrentar los retos de la gestión de la innovación y cómo las actividades que llevan a cabo logran impactar la efectividad de las operaciones. Por consiguiente, es importante enlazar los objetivos de desempeño operativo con las dimensiones seleccionadas para medir la innovación, estrategias, tecnología, vínculos y redes, procesos y aprendizaje organizacional.

Finalmente, el principal propósito de esta investigación es construir, ampliar la literatura existente y presentar una revisión literaria que examine las siguientes hipótesis (Figura 1):

Hipótesis 1: Existe una relación predictiva de las Estrategias sobre los Vínculos y Redes

Hipótesis 2: Existe una relación predictiva de las Estrategias sobre los Procesos

Hipótesis 3: Existe una relación predictiva de las Estrategias sobre el Aprendizaje Organizacional

Hipótesis 4: Existe una relación predictiva de las Estrategias sobre la Tecnología

Hipótesis 5: Existe una relación predictiva de las Estrategias sobre la Efectividad Operativa

Hipótesis 6: Existe una relación predictiva de las aplicaciones Tecnológicas usando el internet sobre los Vínculos y Redes

Hipótesis 7: Existe una relación predictiva de las aplicaciones Tecnológicas usando el internet sobre los Procesos

Hipótesis 8: Existe una relación predictiva de las aplicaciones Tecnológicas usando el internet sobre el Aprendizaje Organizacional

Hipótesis 9: Existe una relación predictiva de las aplicaciones Tecnológicas usando el internet sobre la Efectividad Operativa

Hipótesis 10: Existe una relación predictiva del Aprendizaje Organizacional sobre la Efectividad Operativa

Hipótesis 11: Existe una relación predictiva de la Innovación de Procesos sobre la Efectividad Operativa

Hipótesis 12: Existe una relación predictiva de los Vínculos y Redes sobre la Efectividad Operativa

Para lo anterior, se define el modelo teórico definido en la ilustración uno.

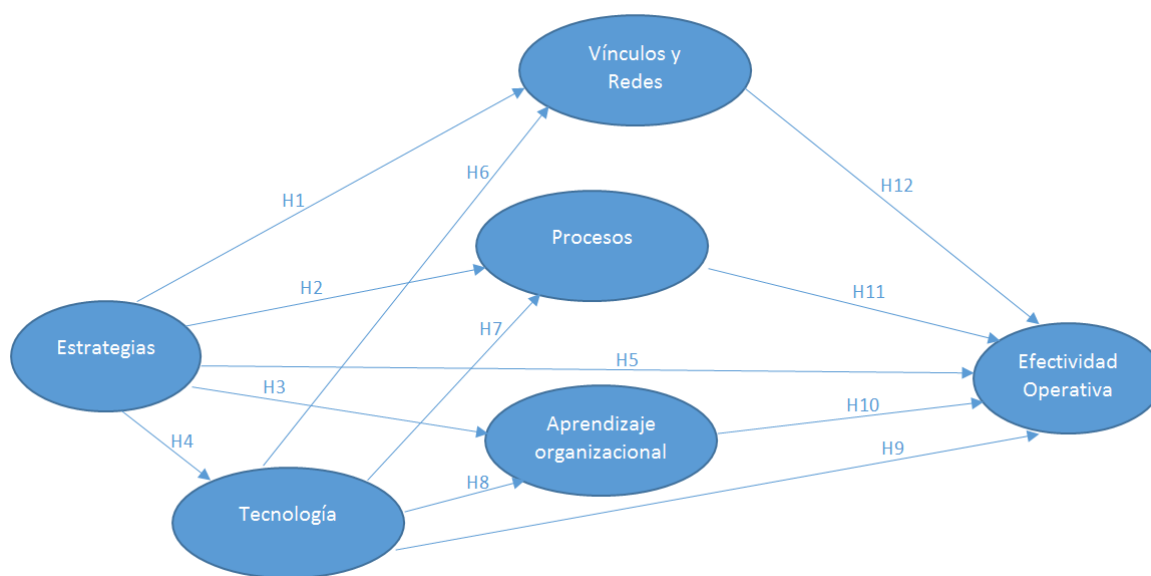


GRÁFICO 1 MODELO TEÓRICO CON LAS HIPÓTESIS

3. METODOLOGÍA

El estudio se centra en Popayán, que es una ciudad colonial colombiana fundada en el año 1527, compuesta por aproximadamente 318 mil habitantes. Actualmente, Popayán se destaca por su vocación en el sector terciario y claramente por el turismo que se moviliza principalmente en época de la celebración de Semana Santa, dado que es mundialmente conocida por sus

procesiones religiosas, y además por sus métodos culinarios tradicionales transmitidos a través de la historia, logrando reconocimiento por la UNESCO como Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad (2009) y Ciudad Gastronómica de la Humanidad (2005).

Este estudio empírico recoge datos de una muestra de organizaciones prestadoras de servicios turísticos. El listado de organizaciones fue obtenido a través de la Cámara de Comercio del Cauca¹, entidad que registra la información de las organizaciones legalmente constituidas y que anualmente realizan el registro mercantil. Aunque la selección de las organizaciones integrantes de la muestra se llevó a cabo de forma aleatoria, el método basado en conveniencia, permitió una selección deliberada de los encuestados en función de su operación, conocimiento y experiencia, disponibilidad y permanencia en la gestión de la innovación. Esto, sin considerar la aprobación a través de comité de ética. El cuestionario se administró a gerentes, ingenieros (tecnólogos) y personal administrativo y operativo ya que, según Orlikowski y Gash (1994), los diferentes actores dentro de una organización tienen diferentes supuestos, expectativas, conocimientos y percepciones de innovación.

La metodología utilizada en este estudio es de tipo análisis factorial confirmatorio puesto que permite al investigador mayor flexibilidad para establecer sus hipótesis sobre la estructura del constructo (Bentler, 2007) y tiene como objetivo probar la teoría y las relaciones preexistentes (Butler, 2014). Esta técnica permite contrastar un modelo construido con anterioridad, donde el investigador establece a priori el conjunto total de las relaciones entre los elementos que lo conforman, con el fin de explicar y cuantificar las relaciones entre variables y determinar las causas de diferentes fenómenos (Yin, 2013). No existe evidencia de investigación sobre el papel

¹ Es una entidad sin ánimo de lucro que trabaja por el desarrollo regional a partir de servicios que apoyan las capacidades empresariales, orienta los recursos y esfuerzos de todo su equipo de trabajo para el mejoramiento de la productividad, la competitividad, el emprendimiento y la articulación institucional de la región.

de los factores que influyen en el desempeño de la organización en prestadores de servicios turísticos en Popayán después de la implementación de innovaciones. Por tanto, para arrojar algo de luz sobre el fenómeno descrito y de acuerdo a investigaciones previas, se toma como base el modelo seminal desarrollado por Tidd y Bessant (2013), que ha sido complementado con las dimensiones de la efectividad operativa para evaluar el impacto de las estrategias, tecnología, vínculos y redes, innovación de procesos, aprendizaje organizacional sobre la efectividad operativa de las organizaciones.

Este estudio explora aspectos que son problemas actuales y reales en muchas organizaciones del sector donde se realizó esta investigación y que impiden llevar a cabo cambios de fondo que impacten sobre el desempeño organizacional. Para este propósito, se recopilaron datos cuantitativos mediante la aplicación de un cuestionario autoadministrado y dirigido a organizaciones del sector turístico. Este fue diseñado con base en la herramienta de autoevaluación de Tidd, Bessant y Pavitt (2013) y la efectividad operativa de Santa et al 2013. Se trató de un cuestionario con escala tipo Likert de cinco puntos fijados estructuralmente por dos extremos (Totalmente de acuerdo - Totalmente en desacuerdo) para calificar variables en un nivel de medición ordinal a través de un conjunto organizado de sentencias relacionadas con la operacionalización de las variables del modelo. Constó de dos secciones, la sección A para la autoevaluación en innovación y la sección B para la efectividad operativa. El cuestionario se envió a gerentes o directores, personal administrativo, operativo y de servicios para encontrar diferentes conocimientos, percepciones y expectativas relacionadas con la innovación de la organización.

Teniendo en cuenta que el método de encuesta basado en la web ha madurado rápidamente con varios investigadores académicos y comerciales que recopilan datos a través de instrumentos

en línea (Griffis et al., 2003), se elaboró una encuesta electrónica a través de un “sitio web”², y se compartió su link mediante correos electrónicos a los encuestados seleccionados.

De las 550 encuestas en línea difundidas, se recibió respuesta de 280. Se revisó la integridad de cada cuestionario y 34 se consideraron inutilizables debido a inconsistencias relacionadas con la falta de participación del empleado en temas o proyectos de innovación y por falta de identificación del encuestado. Los datos válidos de 246 encuestados se analizaron mediante el análisis factorial confirmatorio.

La siguiente Tabla 1 muestra los datos demográficos de muestra para este estudio por tipo de prestador de servicios turísticos y área de responsabilidad en la organización. Para esta investigación, la muestra es importante, ya que el 52% de los encuestados pertenecían a organizaciones prestadoras de servicios de gastronomía y bares, el 37,8% a servicios de alojamiento y hospedaje, el 8,5% a servicios de agencia de viaje y 1,6% a servicios de transporte. En el anterior grupo de encuestados se concentra la mayor cantidad de organizaciones de tipo turístico de la zona objeto de estudio. Por otra parte, los principales encuestados según área de responsabilidad fueron el 57,3% del área administrativa, el 9,8% del área de finanzas, el 8,5% del área operativa y de servicio, el 6,9% del área de mercadeo y ventas, el 5,7% del área de producción, el 5,3% del área de contabilidad, entre otros. Adicionalmente, es importante destacar un aspecto importante sobre la muestra, la mayor cantidad de encuestados se encuentra en el área administrativa, área donde recaen las más relevantes decisiones de innovación teniendo en cuenta el carácter microempresarial de la mayoría de organizaciones del sector.

² <https://survey123.arcgis.com/>

Prestador de servicios turísticos			Área de Responsabilidad		
Gastronomía y bares	128	52,0%	Administración	141	57,3%
			Finanzas	24	9,8%
Alojamiento y hospedaje	93	37,8%	Operativa y de servicio	21	8,5%
			Mercadeo y ventas	17	6,9%
Agencia de viaje	21	8,5%	Producción	14	5,7%
			Contabilidad	13	5,3%
Transporte	4	1,6%	Logística	6	2,4%
			Talento humano	3	1,2%
			Proyectos	3	1,2%
			Compras	3	1,2%
			Jurídica	1	0,4%

TABLA 1 DATOS DEMOGRÁFICOS DE MUESTRA POR TIPO DE PRESTADOR DE SERVICIOS TURÍSTICOS Y ÁREA DE RESPONSABILIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Tanto SPSS V21 (SSPS Inc e IBM Company, Chicago, Ill, EE. UU.) como Análisis de estructuras de momentos (AMOS versión 21.0.0, AMOS Development Corporation, Spring House, Penn., EE. UU.) fueron utilizados para llevar a cabo el análisis multivariado en el conjunto de datos. Las aplicaciones de software se utilizaron para confirmar el modelo conceptualizado que se muestra en la Figura 1, estimando la relación predictiva de las variables del modelo y los índices de ajuste del modelo y para determinar el nivel de confianza.

El análisis factorial confirmatorio (AFC) se utilizó para estudiar las relaciones entre las variables latentes observadas y continuas, y para determinar el ajuste global del modelo de medición (Hair et al., 2010). Por otra parte, se estimaron las cargas factoriales, los elementos cargados en una sola construcción (es decir, sin carga cruzada) y las construcciones latentes se correlacionaron (equivalente a la rotación oblicua en el análisis factorial exploratorio). La consistencia interna se evaluó utilizando el coeficiente alfa de Cronbach y la correlación total de ítems o constructos. La Tabla 2 extrae los valores del coeficiente de las construcciones. Todas las construcciones tienen valores superiores a 0.7 del nivel de corte establecido para la

investigación básica (Nunnally, 1978; Taber, 2017). Además, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio (AFC) para probar la validez de constructo.

VARIABLES	NÚMERO DE ÍTEMS	ALFA (α)
Estrategias	6	0.892
Innovación en Procesos	4	0.861
Innovación Tecnológica	9	0.903
Vinculos y Redes	4	0.733
Aprendizaje Organizacional	4	0.813
Efectividad Operativa	10	0.906

TABLA 2 ALFA DE CRONBACH (CRONBACH'S ALPHA)

Para respaldar el modelo se utilizaron índices de bondad de ajuste (GFI). El modelo muestra 435 momentos de muestra distintos, con 77 parámetros distintos para estimar. El Chi-cuadrado es igual a 797.709 con 358 grados de libertad, con un CMIN/DF de 2.228 y un nivel de probabilidad de 0.000. Se debe tener en cuenta que Wheaton et al. (1977) sugirieron una proporción de aproximadamente cinco o menos como criterio razonable, Marsh & Hocevar (1985) recomendaron utilizar proporciones tan bajas como dos o tan altas como cinco, y Carmines & McIver (1981) sugirieron proporciones en el rango de 2:1 o 3:1 como indicadores de un ajuste aceptable entre el modelo hipotético y los datos de la muestra.

El valor CFI por encima de 0.9 es compatible con el modelo, con un resultado de 0.906 (Bentler, 2007; Marsh et al., 2004). Además, la confiabilidad de cada una de las construcciones en el modelo se evaluó usando varios estadísticos de ajuste, y el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) fue aceptable ya que el modelo tenía un valor de 0.071 y el máximo valor se considera 0.08 (Bentler, 1990; Jöreskog & Sörbom, 1982; Marsh et al., 2004). Las

comparaciones de los índices de referencia de ajuste sugieren que el modelo hipotético se ajusta bien a la matriz de varianza-covarianza observada en relación con el modelo nulo o de independencia (ver Tabla 3).

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	Rho1	Delta2	Rho2	
Default model	.843	.821	.907	.893	.906
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

TABLA 3 COMPARACIONES BASALES (BASELINE COMPARISONS)

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de SEM (Tabla 4 y Figura 2) muestran una relación fuerte y positiva entre estrategias e innovación tecnológica ($\beta = 0.71$, $p < 0.001$), estrategias y vínculos ($\beta = 0.45$, $p < 0.001$), estrategias y procesos ($\beta = 0.50$, $p < 0.001$), y estrategias y aprendizaje organizacional ($\beta = 0.37$, $p < 0.001$), por lo tanto, se confirman las hipótesis H1, H2, H3 y H4 respectivamente. Estos cuatro hallazgos respaldan la importancia de la innovación estratégica como un elemento vital en la generación de valor para las organizaciones, y que además encontrándose soportada por impulsores competitivos clave permiten alcanzar la competitividad organizacional (Koufteros et al., 2002). La innovación tecnológica también evidencia una relación fuerte y significativa en los vínculos ($\beta = 0.45$, $p < 0.001$), los procesos ($\beta = 0.52$, $p < 0.001$), y el aprendizaje organizacional ($\beta = 0.51$, $p < 0.001$), por tanto, se confirman las hipótesis H6, H7 y H8. Así, la innovación tecnológica es un elemento dinamizador de la innovación organizacional, impulsando los vínculos, los procesos y el aprendizaje organizacional a impactar positivamente sobre la efectividad operativa.

Por otro lado, el aprendizaje organizacional muestra un impacto alto y significativo en la efectividad operativa ($\beta = 0.38$, $p < 0.001$), por lo tanto, se confirma la hipótesis H10. Del mismo modo, los vínculos muestran una relación fuerte y positiva en la efectividad positiva ($\beta = 0.79$, $p < 0.001$), por lo tanto, se confirma la hipótesis H12. Con respecto a los procesos, estos muestran un impacto moderado en la efectividad operativa ($\beta = -0.53$, $p < 0.005$), por lo tanto, se confirma parcialmente la hipótesis H11. Es evidente que el aprendizaje organizacional media la forma en que se utiliza y difunde el conocimiento, y respalda una relación fuerte y positiva entre los procesos de gestión del conocimiento y el desempeño operativo y organizacional (Fugate et al., 2009). Además, gestionar los vínculos y redes es esencial en la gestión de la innovación y siendo clave en el impacto de la efectividad operativa (Ferrer y Santa, 2017). Por otra parte, los procesos eficientes mejoran la efectividad operativa de la organización (Brown y Eisenhardt, 1995), al menos en este estudio de manera parcial.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)			Estimate	S.E.	C.R.	P
Tecn	<---	Estr	.638	.058	10.951	***
Vinc	<---	Estr	.298	.065	4.576	***
Proc	<---	Estr	.405	.053	7.603	***
Aprend	<---	Estr	.227	.053	4.306	***
Vinc	<---	Tecn	.333	.073	4.532	***
Proc	<---	Tecn	.473	.061	7.704	***
Aprend	<---	Tecn	.346	.064	5.416	***
EO	<---	Estr	.118	.158	.747	.455
EO	<---	Tecn	.065	.186	.350	.726
EO	<---	Vinc	.976	.246	3.974	***
EO	<---	Proc	-.534	.260	-2.049	.040
EO	<---	Aprend	.515	.155	3.321	***

TABLA 4 PESOS DE REGRESIÓN (REGRESSION WEIGHTS): (GRUPO N° 1 - MODELO POR DEFECTO)

Finalmente, no hay impacto de las estrategias en la efectividad operacional, por lo tanto, el peso de regresión para las estrategias en la predicción de la efectividad operacional no es significativamente diferente de cero en el nivel 0.05 ($\beta = 0.14$, no significativo). Por tanto, se rechaza la hipótesis H5. Adicionalmente, la tecnología tampoco presenta impacto en la efectividad operacional, por lo tanto, el peso de regresión para la tecnología en la predicción de la efectividad operacional no es significativamente diferente de cero en el nivel 0.05 ($\beta = 0.07$, no significativo). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis H9. De lo anterior, es claro que, aunque no existe un efecto directo de las estrategias y la tecnología sobre la efectividad operativa, esta se presenta mediante los vínculos, procesos y aprendizaje organizacional. Se contradicen las buenas prácticas propuestas por académicos como Tidd et al. (2013) y Santa et al. (2013) y se debe considerar un gran problema a tratar en las organizaciones revisadas en este estudio. Se estiman recursos en actividades consideradas de innovación que no impactan los objetivos estratégicos y tecnológicos definidos por las organizaciones.

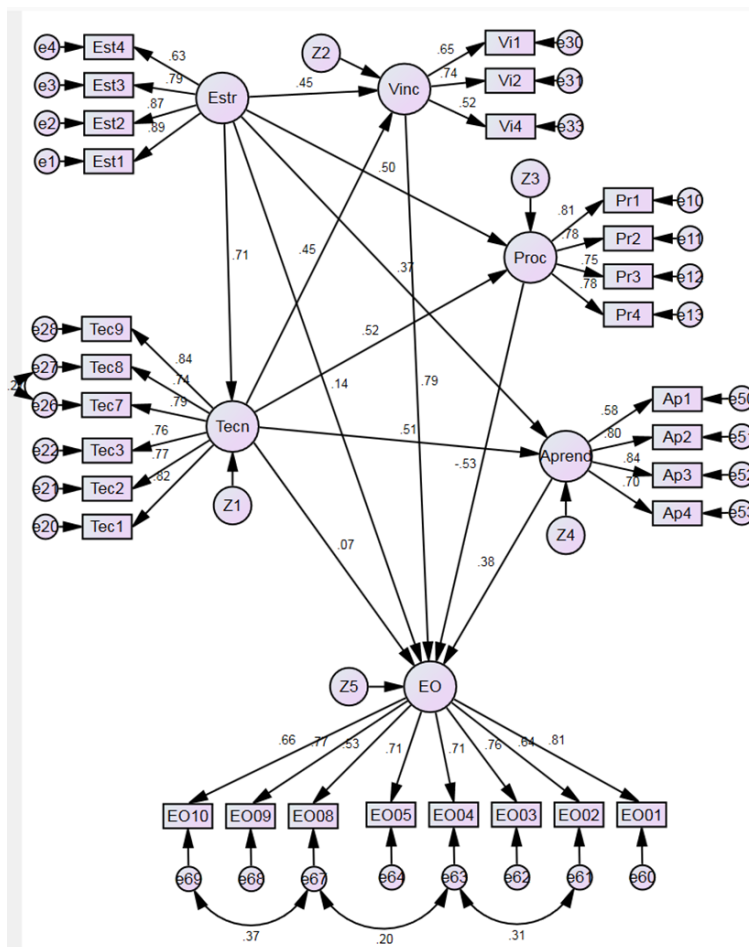


GRÁFICO 2 RESULTADOS MODELO ESTRUCTURAL

5. LIMITACIONES

El estudio presenta limitaciones. Primero, se utilizó una muestra de conveniencia, realizando una selección deliberada de los encuestados en función de su operación, conocimiento y experiencia, disponibilidad, y permanencia en la gestión de la innovación. En segundo lugar, el tamaño de la muestra es relativamente pequeño en comparación con estudios cuantitativos más amplios realizados en culturas occidentales. Teniendo en cuenta esto, la generalización en todas las actividades de servicios turísticos es dudosa. Sin embargo, los resultados proporcionan ideas que justifican estudios cuantitativos, amplios y extensos.

6. CONCLUSIÓN

La pregunta de investigación: "¿Cuáles son los principales factores de innovación que impactan positivamente en la efectividad operativa en organizaciones prestadoras de servicios turísticos de Popayán?" ha sido respondida en este estudio. El modelo planteado proporcionó una imagen de la dinámica que rodea a la efectividad operativa en organizaciones prestadoras de servicios turísticos cuando se prueban factores de innovación relacionados con las estrategias, la tecnología, los vínculos y redes, los procesos y el aprendizaje organizacional.

Los resultados sugieren que los vínculos y redes, y el aprendizaje organizacional tiene un impacto predictivo positivo y fuerte en la efectividad operativa. En el caso de los procesos, también es considerado un impulsor de la innovación con un valor predictivo positivo, pero con un impacto moderado.

Este estudio respalda las afirmaciones de Argyris (1977) y Fiol & Lyles (1985), que definen el aprendizaje organizacional como una fuente de innovación capaz de mejorar la efectividad operativa de las organizaciones. Desde las primeras investigaciones sobre aprendizaje organizacional, se ha asumido que este impactará positivamente en el desempeño futuro de las organizaciones, en este sentido, el gran desafío de las organizaciones es facilitar el aprendizaje de todos sus empleados y convertirse en organizaciones que se reinventan a través del conocimiento para lograr ventajas competitivas sostenibles (Garvin, 1993; Senge, 1992; Slater & Naver, 1995). Las organizaciones locales logran efectividad operativa a través del aprendizaje organizacional, cuando diseñan estrategias que respaldan un proceso más amplio y estructurado de aprendizaje basado en la experiencia, que permitan afrontar de manera más contundente la complejidad y el cambio (Tidd y Bessant, 2013). Es evidente que el aprendizaje organizacional

es un aspecto estratégico, donde cada directriz que fomente la innovación y dinamice espacios de motivación para los empleados, puede conllevar al éxito de la organización.

La innovación de procesos también evidenció ser un aspecto que puede mejorar de manera moderada la efectividad operativa de las organizaciones turísticas, especialmente mediante el apoyo estratégico y uso de las tecnologías de la información y comunicación. De acuerdo con Hjalager (2001), se reafirma que la innovación de procesos eleva el rendimiento de las operaciones existentes por medio de la tecnología o procesos de reingeniería.

La conformación de redes son un mecanismo de integración sectorial o industrial, producto de un entorno competitivo en el que están inmersas las organizaciones y que promueve los vínculos entre ellas para crear valor de manera conjunta. A través de las redes organizacionales con soporte estratégico y tecnológico, se crean dinámicas de interacción entre organizaciones, siempre en búsqueda de lograr una mayor ventaja competitiva. Por lo tanto, es clave que los gerentes y partes interesadas del sector, fortalezcan la triada: universidad, empresa y estado, como factor estratégico para participar de los resultados de la investigación académica y construir alianzas estratégicas para el desarrollo de actividades con otras organizaciones en la misma región. El objetivo de tales iniciativas debe ser la transformación y el uso adecuado de los recursos que no agregan valor para lograr la efectividad operativa. Entonces, es claro que las organizaciones que intentan cumplir con todos estos objetivos mencionados deben prestar atención a su efectividad operativa, ya que este es el principal impulsor del desempeño comercial para seguir siendo competitivas (Ben-Rajeb et al., 2008; Slack et al., 2009).

Por otra parte, es relevante para los gerentes las advertencias derivadas de esta investigación, ya que se destacan cuestiones críticas que deben tratarse. El hecho de que exista una ausencia de impacto directo de las estrategias y la tecnología sobre la efectividad operativa de las

organizaciones es una preocupación notable. Se piensa que justamente estos dos factores son la fuente de la baja competitividad de la región donde se desarrolló este estudio. Para lograr un impacto directo de las estrategias sobre la efectividad operativa, las organizaciones locales deben diseñar iniciativas que reduzcan los costos, mejoren la calidad y la confiabilidad, fomenten la flexibilidad y la velocidad de las operaciones. No ser capaz de desarrollar un direccionamiento estratégico integral y fortalecido por un componente tecnológico coordinado, indica que las estrategias en la organización fracasarán en su objetivo principal de mejorar la efectividad de las operaciones de la organización y obtener y mantener una ventaja competitiva.

Es claro que los resultados que arroja este estudio, evidencian la importancia de la innovación paradigmática, situada en un cambio de actitud para innovar en lo intangible. Es aquí donde el estado debe alentar un cambio en el modelo mental hacia la forma en que se gestiona la innovación. De esta manera, las instituciones del gobierno deben apoyar a las organizaciones locales a partir del desarrollo de estrategias de política económica y servicios de apoyo empresarial para mejorar las capacidades de innovación y la viabilidad comercial de las organizaciones colombianas en el sector turístico.

Finalmente, el estudio proporciona información útil para continuar adelantando investigaciones en el sector, que permitan definir y profundizar sobre los aspectos innovadores, generadores de competitividad, tanto para el sector objeto de estudio, como para otros de servicios, en economías en proceso de desarrollo.

7. BIBLIOGRAFIA

- Alawneh, Al-Refai, H., & Batiha, K. (2013). Measuring user satisfaction from e-Government services: Lessons from Jordan. *Government Information Quarterly*, 30(3), 277–288.
- Alegre, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Amor, D. (2000). *The e-business (r) evolution: living and working in an interconnected world*. Prentice Hall PTR.
- Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–173.
- Argyris, C. (1977). Double loops learning in organizations. *Harvard Business Review*.
- Arocena, R., & Sutz, J. (2010). Weak knowledge demand in the South: learning divides and innovation policies. *Science and Public Policy*, 37(8), 571–582.
- Badescu, M., & Garces-Ayerbe, C. (2009). The impact of information technologies on firm productivity: Empirical evidence from Spain. *Technovation*, 29(2), 122–129.
- Balaguer, J., & Cantavella-Jorda, M. (2002). Tourism as a long-run economic growth factor: the Spanish case. *Applied Economics*, 34(7), 877–884.
- Ben-Rajeb, H., Morel-Guimaraes, L., Boly, V., & Assielou, N. G. (2008). “Measuring innovation best practices: Improvement of an innovation index integrating threshold and synergy effects”. *Technovation*, 28(12), 839–854.
- Benamati, J., Fuller, M. A., Serva, M. A., & Baroudi, J. (2010). Clarifying the Integration of trust and TAM in E-commerce environments: Implications for systems design and management. *IEEE Transactions of Engineering Management*, 57(3), 380–393.

- Bentler, P. M. (1990). "Comparative fit indexes in structural models". *Psychological Bulletin*, 107(2), 238–246.
- Bentler, P. M. (2007). On tests and indices for evaluating structural models. *Personality and Individual Differences*, 42, 825–829.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior: the International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(5), 615–633.
- Bessant, J. R. (2003). High-involvement innovation: Building and sustaining competitive advantage through continuous change. *Wiley*.
- Bigne-Alcaniz, E., Aldas-Manzano, J., Andreu-Simo, L., & Ruiz-Mafe, C. (2009). Business-to-Business e-commerce adoption and perceived benefits: evidence from small and medium Spanish enterprises. *International Journal of Electronic Business*, 7(6), 599–624.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). "The effects of the interactive use of management control systems on product innovation". *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709–737.
- Boer, H., Kuhn, J., & Gertsen, F. (2006). Continuous innovation: Managing dualities through co-ordination. *University of Western Sydney, Campbelltown*.
- Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management*. Pearson education.
- Buhalis, D., & Jun, S. H. (2011). E-tourism. *Contemporary tourism reviews*, 1, 2–38.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet – the state of eTourism research". *Tourism Management*, 29(4), 609–623.
- Burgess, L., Parish, B., & Alcock, C. (2011). To what extent are regional tourism organisations

- (RTOs) in Australia leveraging the benefits of web technology for destination marketing and eCommerce? *Electronic commerce research*, 11(3), 341–355.
- Butler, R. (2014). *Exploratory vs Confirmatory Research*.
- Carmines, E., & McIver, J. (1981). Unidimensional Scaling Sage Publications: The International Professional Publishers. *Indiana University*.
- Ciborra, C. U., & Andreu, R. (2001). Sharing knowledge across boundaries. *Journal of Information technology*, 16(2), 73–81.
- Coakes, E., Sugden, G., Russell, S., Camilleri, J. P., & Bradburn, A. (2002). Managing tacit knowledge in knowledge-intensive firms: is there a role for technology? *In Knowledge management in the sociotechnical world*, 185–197.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic management journal*, 15(S1), 143–152.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Knowledge and strategy*, 73(4), 25–40.
- Corbett, L. M. (1992). “Delivery windows - a new view on improving manufacturing flexibility and on-time delivery performance”. *Production and Inventory Management Journal*, 33(3), 74–79.
- Crespi, G., Arias-Ortiz, E., Tacsir, E., Vargas, F., & Zuñiga, P. (2014). “Innovation for economic performance: the case of Latin American firms”. *Eurasian Business Review*, 4(1), 31–50.
- Daft, R. L., & Becker, S. W. (1978). Innovation in organizations: Innovation adoption in school organizations. *Elsevier*.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of management studies*, 38(1), 45–65.

- Davenport, T. H. . (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business Press.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Dervitsiotis, K. N. (2010). A framework for the assessment of an organisation's innovation excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(9), 903–918.
- Dess, G., & Davis, P. S. (1984). 'Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance '. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467–488.
- Dodgson, M. (1993). "Organizational Learning: A Review of Some Literatures". *Organization Studies*, 14(3), 375–394.
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for 21st Century* New York: Harper Business.
- Rosabeth Moss Kanter (2001) Evolve*, 192–196.
- Durbarry, R. (2004). Tourism and economic growth: the case of Mauritius. *Tourism Economics*, 10(4), 389–401.
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & industrial marketing*.
- Europea, U. (1995). *Libro verde de la innovación*. Bruselas: Comisión Europea. Obtenido de Libro Verde de la Innovación.
- Evangelista, R., & Vezzani, A. (2010). The economic impact of technological and organizational innovations. A firm-level analysis. *Research Policy*, 39(10), 1253–1263.
- Ferrer, M., & Santa, R. (2017). "The mediating role of outsourcing in the relationship between speed, flexibility and performance: a Saudi Arabian study". *International Journal of Productivity and Quality Management*, 22(3), 395–412.

- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). "Organizational Learning". *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- Fugate, B. S., Stank, T. P., & Mentzer, J. T. (2009). Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. *Journal of Operations Management*, 27(3), 247–264.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 10(4), 803–813.
- Griffis, S. E., Goldsby, T. J., & Cooper, M. (2003). Web-based and mail surveys: a comparison of response, data, and cost. *Journal of Business Logistics*, 24(2), 237–258.
- Grundy, T. (2006). "Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model". *Strategic Change*, 15(5), 213–229.
- Hage, J. & Aiken, M. (1970). *Social change in complex organizations*. Random House Trade.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. En *Upper Saddle River* (7a ed.). NJ: Pearson.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction innovation*, 6(3), 159–172.
- Hendela, A., Turoff, M., Hiltz, S., & Fjermestad, J. (2017). A Risk Scenario for Small Businesses in Hurricane Sandy Type Disasters. *paper presented to 50th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii*.
- Hill, T. (2005). *Operations management*. Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Hjalager, A. M. (2001). Quality in tourism through the empowerment of tourists. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Hobday, M. (2005). Firm-level innovation models: perspectives on research in developed and developing countries. *Technology analysis & strategic management*, 17(2), 121–146.

- Hyun, M. Y., Lee, S., & Hu, C. (2009). Mobile-mediated virtual experience in tourism: concept, typology and applications. *Journal of Vacation Marketing*, 15(2), 149–164.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1982). Recent developments in structural equation modeling. *Journal of marketing research*, 19(4), 404–416.
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3).
- Khan, H. (2001). A explosão do turismo—decisões políticas em Cingapura. *Tyler, D; Guerrier, Y.*
- Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of operations management*, 25(4), 871–884.
- Kim, B. Y., & Oh, H. (2004). How do hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 65–71.
- Kuo, W., & Zuo, M. (2003). Optimal Reliability Modeling: Principles and application. *John Wiley & Sons, Hoboken.*
- Laursen, K. (2002). The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), 139–156.
- Leiponen, A., & Helfat, C. E. (2010). “Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth”. *Strategic Management Journal*, 31(2), 224–236.
- Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. *Journal of management*, 18(2), 399–429.
- Lengrand, L., & Chartrie, I. (1999). Business Networks and the Knowledge-Driven Economy. *Brussels, European Commission.*
- Love, J. H., Roper, S., & Vahter, P. (2014). Learning from openness: The dynamics of breadth in

- external innovation linkages. *Strategic Management Journal*, 35(11), 1703–1716.
- Lu, I. Y., & Tseng, C. J. (2010). A study of the service innovation activities of tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, 3(1), 156–172.
- Mabert, V. A., Soni, A., & Venkataramanan, M. A. (2003). Enterprise resource planning. Managing the implementation process. *European Journal of Operation Research*, 146(2), 302–314.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling*, 11, 320–341.
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological bulletin*, 97(3), 562.
- Martínez-Martínez, A., Cegarra-Navarro, J. G., & García-Pérez, A. (2015). Environmental knowledge management: A long-term enabler of tourism development. *Tourism Management*, 50, 281–291.
- Medina, C. C., Lavado, A. C., & Cabrera, R. V. (2005). Characteristics of innovative companies: A case study of companies in different sectors. *Creativity and Innovation Management*, 14(3), 272–287.
- Michael E Porter, M. ilustraciones G. (2001). *Strategy and the Internet* (H. B. School (ed.)).
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory: 2nd edition*. New York, NY: McGraw-Hill.
- O'Connor, P., & Frew, A. J. (2000). Evaluating electronic channels of distribution in the hotel sector: A Delphi study. *Information Technology & Tourism*, 3(3), 177–193.
- Porter, M. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. *Free*

Press, New York.

- Porter, M. (1996). "What is strategy". *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, Michael. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.
- Porter, Michael. (2004). Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index. *The Global Competitiveness Report 2003-2004*, Oxford University Press: New York, 29–56.
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Cabi.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). "Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs". *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457.
- Rothwell, R., & Dodgson, M. (1991). External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises. *R&D Management*, 21(2), 125–138.
- Rothwell, R., Freeman, C., Horlsey, A., Jervis, V. T. P., & Robertson, A.B. Townsend, J. (1974). "SAPPHO updated - project SAPPHO phase II". *Research Policy*, 3(3), 258–291.
- Russell, R. S., & Taylor, B. W. (2008). *Operations management - Quality and competitiveness in a global environment*.
- Santa, R., Hyland, P., & Ferrer, M. (2013). "Technological innovation and operational effectiveness: their role in achieving performance improvements." *Production Planning & Control: The Management of Operations Management*, 25(12), 969–979.
- Sarkar, S. (2010). Empreendedorismo e inovação. *Lisboa: Escolar Editora*.
- Senge, P. M. (1992). *The fifth discipline*. Milsons Point.

- Siguaw, J. A., Enz, C. A., & Namasivayam, K. (2000). Adoption of information technology in US hotels: strategically driven objectives. *Journal of travel Research*, 39(2), 192–201.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2009). *Operations management* (4a ed.). Harlow, UK: Prentice Hall/ Financial Times.
- Slack, N., Stuart, C., Johnston, R., & Betts, A. (2006). *Operations and Process Management: Principles and practice for strategic impact*. Pearson, Harlow, England.
- Slater, S. E., & Naver, J. (1995). Market orientation and the learning organisation. *Journal of Marketing of Marketing*.
- Stamboulis, Y., & Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism management*, 24(1), 35–43.
- Suárez-Barraza, M. F., Smith, T., & Dahlgaard-Park, S. M. (2012). Lean Service: A literature analysis and classification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(3–4), 359–380.
- Taber, K. S. (2017). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*.
<https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 8(7), 509–533.
- Tegethoff, T. M., Santa, R., Morante, D. F., & Valencia, J. C. (2019). "Does trust have an impact on system and operational effectiveness? The implementation of e-government in Colombia". *Electronic Government*, 15(3), 241–260.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation*. John Wiley & Sons, Ltd., Hoboken, NJ.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2014). *Managing Innovation* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Ltd.

- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2013). *Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 5 edn, John Wiley & Sons., New York.
- Tutorea, M., & Rotaru, M. (2012). “Operational Effectiveness and Strategy”. *Review of Management & Economic Engineering*, 11(3), 11–32.
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). *A dynamic model of process and product innovation*. 3(6), 639–656.
- Verdu-Jover, A. J., Llorens-Montes, F. J., & Garcia-Morales, V. J. (2004). “The concept of fit in Services flexibility research: an empirical approach”. *International journal of service industry management*, 15(5), 499–514.
- Verhaeghe, A., & Kfir, R. (2002). (2002). Managing innovation in a knowledge intensive technology organisation (KITO). *R&D Management*, 32(5), 409–417.
- Werthner, H., Alzua-Sorzabal, A., Cantoni, L., Dickinger, A., Gretzel, U., Jannach, D., & Stangl, B. (2015). Future research issues in IT and tourism. *Information Technology & Tourism*, 15(1), 1–15.
- Wheaton, B., Muthén, B., Alwin, D., & Summers, G. (1977). Assessing Reliability and Stability in Panel Models. *Sociological Methodology*, 8, 84–136.
- Wittmann, M. L., Negrini, F., & Venturini, T. (2003). “As redes empresariais como alternativa para aumentar a competitividade de empresas do setor varejista”. En *Anais do Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração*. Atibaia.
- Yang, J.-T. (2008). Individual attitudes and organizational knowledge sharing. *Tourism Management*, 29(2), 345–353.
- Yang, J.-T. (2010). Antecedents and consequences of knowledge sharing international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 42–52.

Yang, J. C. (2011). "What is Quality". *Quality Control Journal*, 36(8), 52–56.

Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K. F. (2000). "Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change". *Strategic Management Journal*, 21(4), 429–453.

Zaltman, G., & Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. John Wiley & Sons.

Zuñiga-Collazos, A., Harrill, R., Escobar-Moreno, N. R., & Castillo-Palacio, M. (2015).

Evaluation of the determinant factors of innovation in Colombia's tourist product. *Tourism Analysis*, 20(1), 117–122.

8. ANEXO



Autoevaluación de la eficacia en la Innovación y su impacto en el desempeño operativo. Cómo las organizaciones manejan

Cualquier inquietud contactarse con:

Juan Manuel Bucheli Calvache
Candidato Doctoral, Universidad Icesi
juanmbucheli@gmail.com

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

- Toda la información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad.
- Las respuestas serán agregadas y analizadas usando métodos estadísticos avanzados y utilizadas para examinar los temas de investigación.
- En ningún momento la información será divulgada a terceros en su forma desagregada.
- Usted puede decidir no continuar en cualquier momento

Estimado participante,

Mi nombre es Juan Manuel Bucheli, candidato a Doctor de la Universidad Icesi, me encuentro realizando una investigación basada en la autoevaluación del manejo de aspectos relacionados con la innovación y su impacto en el desempeño operativo de las empresas payanesas en el sector turístico.

Para apoyar la investigación, requerimos de la opinión de los colaboradores de diferentes niveles en la organización que están involucrados en la aplicación de las estrategias de innovación, por ejemplo, administradores, gerentes, ingenieros, desarrolladores y personal general administrativo.

Los resultados de la investigación serán usados para construir la teoría, los modelos y optimizar la forma en que las empresas payanesas aplican la innovación y el impacto de este proceso de integración en la efectividad operativa de las empresas.

La confidencialidad de este cuestionario es segura. Bajo ninguna circunstancia su nombre o el nombre de la organización para la cual usted trabaja, aparecerá en publicaciones asociadas con esta investigación. Además, la participación en esta investigación no afecta su empleo en ninguna manera.

Si los tópicos o temas presentados en esta investigación son de su interés, por favor solicite al investigador principal del proyecto una copia de los resultados o las publicaciones.

Gracias por su tiempo y colaboración.

Mg. Juan Manuel Bucheli C.
Universidad Icesi
Cl. 42N #4-75, Popayán, Cauca
Colombia
juanmbucheli@gmail.com

Antecedentes

1. Cuál de las siguientes clasificaciones de prestadores de servicios turísticos describe mejor su negocio (seleccione una):

Alojamiento y hospedaje	<input type="checkbox"/>
Gastronomía y bares	<input type="checkbox"/>
Agencia de viaje	<input type="checkbox"/>
Transporte	<input type="checkbox"/>

2. Número total de empleados actuales de tiempo completo y parcial:

1-10	<input type="checkbox"/>
11-50	<input type="checkbox"/>
51 +	<input type="checkbox"/>

3. Clasificación de la empresa:

Microempresa	<input type="checkbox"/>
Pequeña	<input type="checkbox"/>
Mediana	<input type="checkbox"/>
Grande	<input type="checkbox"/>

4. Formación profesional:

Ingeniería	<input type="checkbox"/>	Contabilidad	<input type="checkbox"/>
Administración	<input type="checkbox"/>	Psicología	<input type="checkbox"/>
Turismo	<input type="checkbox"/>	Derecho	<input type="checkbox"/>
Economía	<input type="checkbox"/>	Publicidad	<input type="checkbox"/>
Comunicación social	<input type="checkbox"/>	Técnica	<input type="checkbox"/>
Otra, especifique:			

5. Su área de responsabilidad:

Administración	<input type="checkbox"/>	Talento humano	<input type="checkbox"/>
Finanzas	<input type="checkbox"/>	Proyectos	<input type="checkbox"/>
Contabilidad	<input type="checkbox"/>	Logística	<input type="checkbox"/>
Jurídica	<input type="checkbox"/>	Compras	<input type="checkbox"/>
Producción	<input type="checkbox"/>	Operativa y de servicio	<input type="checkbox"/>
Mercadeo y ventas	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Otro. Especifique:			

Sección A - Autoevaluación en Innovación

En esta sección indique su nivel de acuerdo con cada declaración marcando alguna de las opciones presentadas.

Nota: Encontrará declaraciones que describen “como hacemos las cosas aquí”.

Estrategia					
Indique en una escala de 1 a 5, sabiendo que 1 es una baja calificación o completamente en desacuerdo y cinco es la mayor calificación o completamente de acuerdo, que tan relevante son para su empresa las siguientes declaraciones:	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Las personas tienen una idea clara de cómo la innovación nos ayuda a competir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La estrategia de innovación está claramente comunicada para que todos conozcan los objetivos a mejorar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las personas saben cuál es la competencia diferenciadora que nos da la ventaja competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa mira hacia el futuro de manera estructurada (usando herramientas de pronósticos y técnicas) para intentar pronosticar las posibles amenazas y oportunidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuestro mejor equipo, incluyendo los gerentes, tiene una visión compartida de cómo la empresa se desarrollará con la innovación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa cuenta con procesos para revisar nuevas tecnologías o desarrollo en los mercados y qué significan para la estrategia de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Procesos					
Indique en una escala de 1 a 5, sabiendo que 1 es una baja calificación o completamente en desacuerdo y cinco es la mayor calificación o completamente de acuerdo, que tan relevante son para su empresa las siguientes declaraciones:	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1	2	3	4	5
La empresa cuenta con procesos que ayudan a gerenciar el desarrollo de nuevos productos eficazmente desde la idea hasta el lanzamiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los proyectos de innovación por lo general son completados a tiempo y dentro del presupuesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa cuenta con mecanismos efectivos para asegurar que todos (no solo mercadeo) entienda las necesidades del cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa cuenta con mecanismos efectivos para gerenciar los cambios desde la idea hasta la exitosa implementación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnología					
Indique en una escala de 1 a 5, sabiendo que 1 es una baja calificación o completamente en desacuerdo y cinco es la mayor calificación o completamente de acuerdo, que tan relevante son para su empresa las siguientes declaraciones:	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1	2	3	4	5
El flujo de trabajo en esta organización se mejoró mediante el uso del sistema de negocio electrónico (sistema basado en tecnologías de la información y la comunicación).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las funciones críticas del negocio están respaldadas por los sistemas de negocio electrónico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El sistema de negocio electrónico que estoy usando es fácil de usar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nuestra organización no está satisfecha con la calidad del servicio brindado por el personal de apoyo del negocio electrónico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La escasa atención prestada al sistema de negocio electrónico se refleja en la falta de capacitación que los usuarios tienen en esta organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El sistema de negocio electrónico aumenta el costo de la capacitación de los empleados en esta organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La información que obtengo de los sistemas de negocio electrónico es completa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La información que obtengo de los sistemas de negocio electrónico llega a tiempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los gerentes o administradores pueden tomar decisiones basadas en la información del sistema negocio electrónico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vínculos y redes					
Indique en una escala de 1 a 5, sabiendo que 1 es una baja calificación o completamente en desacuerdo y cinco es la mayor calificación o completamente de acuerdo, que tan relevante son para su empresa las siguientes declaraciones:	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1	2	3	4	5
La empresa cuenta con relaciones “gana – gana” con sus proveedores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa es buena entendiendo las necesidades de los consumidores y clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa trabaja bien con universidades y otros centros de investigación que le ayudan a desarrollar el conocimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa colabora con otras empresas para desarrollar productos y procesos nuevos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprendizaje					

Indique en una escala de 1 a 5, sabiendo que 1 es una baja calificación o completamente en desacuerdo y cinco es la mayor calificación o completamente de acuerdo, que tan relevante son para su empresa las siguientes declaraciones:	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1	2	3	4	5
La empresa trabaja de la mano con “usuarios líderes” para desarrollar productos y servicios nuevos e innovadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay un gran compromiso en la formación y el desarrollo del personal de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los funcionarios de la empresa se toman el tiempo para revisar los proyectos y mejorar el desempeño en el futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa compara sistemáticamente sus productos y procesos con las demás empresas en la industria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección B – Efectividad Operativa					
Indique en una escala de 1 a 5, sabiendo que 1 es una baja calificación o completamente en desacuerdo y cinco es la mayor calificación o completamente de acuerdo, que tan relevante son para su empresa las siguientes declaraciones:	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Esta organización busca ofrecer productos o servicios de una mejor calidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización está buscando un flujo constante de productos y servicios que satisfagan a los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta organización ofrece y garantiza servicios / productos a tiempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta organización es capaz de ofrecer un producto o servicio en la frecuencia y el tiempo esperado por los clientes / usuarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nombre de contacto
Nombre de la compañía
Numero celular del contacto
Correo electrónico del contacto

Nombre de contacto
Nombre de la compañía
Numero celular del contacto
Correo electrónico del contacto

Muchas gracias por brindar su tiempo y asistencia en esta investigación. Apreciamos mucho su colaboración.