



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Programa de Pós-Graduação em Administração

PAMELA LYLIBETH ASMAT VASQUEZ

**REDES DE COOPERACIÓN EN EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE
PERÚ**

Brasília – DF

2020

PAMELA LYLIBETH ASMAT VASQUEZ

**REDES DE COOPERACIÓN EN EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE
PERÚ**

Tesis de maestría, presentada al programa de pos grado en Administración como requisito para la obtención del grado de maestro en administración.

Director: Edgar Reyes Junior
Co-Director: Daniel Pires Vieira

Brasília – DF

2020

DEDICATORIA

A mis padres por enseñarme que en la vida los sueños se alcanzan con mucho esfuerzo, dedicación y fe.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, Mary, por todo su esfuerzo, valentía, apoyo incondicional y aunque en esta travesía se presentaron muchas dificultades nunca dejo de creer en mí, ni dejo de alentarme a continuar.

A mi padre, Nicolás, por su paciencia y ejemplo de ser cada vez mejor, sin haberlo planeado estoy en camino de seguir sus pasos y convertirme en maestra como él.

A César, por su confianza, comprensión y por haber hecho suyo mi sueño de estudiar fuera, sin su apoyo no hubiera podido sobrellevar la pena de estar fuera de casa.

A mi orientador, profesor Edgar, porque sin haberme conocido me escuchó y extendió su apoyo incondicional, demostrándome que su dedicación y amor por la docencia no es solo su profesión sino su vocación. Por supuesto, agradezco también todas sus enseñanzas y conocimientos brindados para mi formación y elaboración de este trabajo.

A mi amiga Andreia, por todos sus cuidados durante mi estancia en Brasil, aunque después me enteré que fue solicitud de mi orientador, sé que el cariño y amistad son sinceros y serán duraderos.

Al PPGA- UnB por su apoyo financiero para participar en congresos y eventos científicos y a CAPES por haberme concedido una bolsa de estudios que me libero de preocuparme del tema financiero.

A todos los gerentes, propietarios y personal de los establecimientos hoteleros que visité, agradezco a los que me recibieron con mucha cordialidad y a los que no también, porque a través de ellos aprendí que el trabajo de campo de un investigador es realmente difícil.

RESUMEN

Aunque se ha reconocido la importancia de las relaciones interorganizacionales en la industria del turismo, no está claro cómo estas relaciones influyen en el desempeño de las empresas, se conoce que las organizaciones forman innumerables acuerdos cooperativos en diversas áreas para ampliar sus límites tradicionales y formar distintas redes a su alrededor, por ello, se sostiene que las relaciones verticales, horizontales y con las organizaciones de apoyo permiten obtener ventajas competitivas que, de manera individual no se podrían obtener. Así el objetivo de la presente investigación es analizar los diferentes tipos de relaciones y su influencia sobre el desempeño de las empresas del sector hotelero peruano.

Para alcanzar este objetivo se procedió con una investigación de tipo cuantitativa, con fines descriptivos. La recolección de datos se dió por medio de cuestionario aplicado a la alta gerencia/ propietarios o gerencia media de los establecimientos hoteleros peruanos de las ciudades de Cuzco, Arequipa y Trujillo, haciendo un total de 154 cuestionarios respondidos. Los datos fueron analizados utilizando el análisis factorial y posteriormente la regresión múltiple. Los principales resultados son los siguientes: las relaciones verticales, horizontales como con las organizaciones de apoyo son capaces de desarrollar un desempeño no solo cuantitativo sino también del tipo cualitativo superior en las empresas del sector hotelero peruano, así la principal contribución del presente trabajo es mostrar que las relaciones interorganizacionales son capaces de convertirse en ventajas competitivas. Se debe indicar también que existe la necesidad de que las organizaciones de apoyo y/o soporte cumplan con desarrollar mecanismos que promuevan el acceso a la información de manera igualitaria dentro de las áreas geográficas donde se desempeñan a fin de no generar ausencias en determinadas áreas que generen desconfianza y quiebren la fluidez de la red y por fin se presentan también las limitaciones y sugerencias para investigaciones futuras.

Palabras Clave: relaciones interorganizacionales, destinos turísticos, desempeño

ABSTRACT

Although the importance of interorganizational relationships in the tourism industry has been recognized, it is not clear how these relationships influence the performance of companies, it is known that organizations form innumerable cooperation agreements in various areas to expand their traditional limits and form different networks around them, it is argued that vertical and horizontal relationships and with support organizations allow obtaining competitive advantages that, individually, could not be obtained. Thus, the objective of this research is to analyze the different types of relationships and their influence on the performance of companies in the Peruvian hotel sector.

To achieve this objective, we proceeded with a quantitative research, for descriptive purposes. The data collection was done through a questionnaire applied to the senior management / owners or middle management of the Peruvian hotel establishments in the cities of Cuzco, Arequipa and Trujillo, making a total of 154 questionnaires answered. The data were analyzed using factor analysis and later multiple regression. The main results are the following: vertical and horizontal relationships, as well as with support organizations, are capable of developing a performance not only quantitative but also of a higher qualitative type in companies in the Peruvian hotel sector, thus the main contribution of this work is to show that interorganizational relationships are capable of becoming competitive advantages. It should also be indicated that there is a need for the support and / or support organizations to comply with developing mechanisms that promote access to information in an equal manner within the geographical areas where they work in order not to generate absences in certain areas that they generate mistrust and break the fluidity of the network and finally there are also limitations and suggestions for future research.

Key Words: interorganizational relationships, tourist destinations, performance

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Información sobre los destinos seleccionados.....	25
Tabla 2: Población de la Investigación.....	26
Tabla 3: Muestra de la Investigación.....	29
Tabla 4. Clasificación por categorías de los establecimientos.....	32
Tabla 5. Distribución de la muestra por categorías.....	33
Tabla 6. Características de los establecimientos hoteleros.....	36
Tabla 7: Cargo y/o función de los encuestados.....	34
Tabla 8: Matriz de Componentes Rotados – Variables Relación Vertical.....	36
Tabla 9: Matriz de Componentes Rotados – Relación Org. de Apoyo.....	37
Tabla 10: Matriz de Componentes Rotados – Variable Desempeño.....	38
Tabla 11: Matriz de Componentes Rotados – Intercambio de Conocimiento.....	38
Tabla 12: Resultados del Análisis de la Regresión-VD Desempeño Cuantitativo.....	39
Tabla 13: Resultados del Análisis de la Regresión- VD Desempeño Cualitativo.....	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Constelación de la red turística.....	18
Figura 2: Modelo Teórico.....	21
Figura 3: Ubicación de las ciudades de Cuzco, Arequipa y Trujillo, Perú.....	28
Figura 4: Modelo Teórico Ajustado.....	44

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	9
1.1 Planteamiento del problema	9
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo general	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 Justificativa	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Redes Interorganizacionales	15
2.2 Modelo Teórico	21
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	22
4. 3.1 Enfoque de la Investigación	22
3.2 Contexto de la investigación	23
3.2.1 El Turismo en Perú	23
3.3 Universo, Población y muestra	24
3.4 Instrumento de Investigación	29
3.5 Recolección y Análisis de Datos	31
3.5.1 Características de los encuestados	32
4. ANÁLISIS Y RESULTADOS	35
4.1 Análisis factorial	35
4.1.1 Relaciones Verticales.....	35
4.1.2 Relaciones con Organizaciones de Apoyo o soporte.....	36
4.1.3 Desempeño.....	37
4.1.4 Intercambio de Conocimiento	38
4.2 Regresión Múltiple	38
5. DISCUSIÓN	42
6. CONSIDERACIONES FINALES	45
REFERENCIAS	48
APÉNDICE A	60

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentan, el planteamiento del problema y pregunta de investigación, considerando a las redes interorganizacionales y su relación en el desempeño de las organizaciones. Posteriormente son presentados los objetivos tanto general como específicos que orientan la presente investigación.

1.1 Planteamiento del problema

El entorno complejo en los mercados, marcado por la creciente competencia, el aumento de la oferta, con consumidores cada vez más exigentes y con mayor conciencia ambiental; exige a las organizaciones un alto grado de flexibilidad y una rápida capacidad de respuesta ante nuevas circunstancias. Por ello se requiere que el esfuerzo por ser competitivos sea constante, con el fin de buscar nuevas oportunidades a través de las cuales se pueda conseguir el sostenimiento de la competitividad en el largo plazo (Marion, Eddleston, Friar y Deeds, 2014; Senge, 2000; Castro, Cruz y Martínez, 2018).

Tradicionalmente, la mayoría de las contribuciones en gestión estratégica han tratado el concepto competencia como opuesto a la perspectiva relacional, considerando el factor independencia como un elemento importante para la organización, pero actualmente, las relaciones entre empresas competidoras, empresas complementarias, proveedores y/o clientes se consideran como un componente importante de la ventaja competitiva (Fernández da Silva, 2005, Caves y Porter, 1977; Barney, 1986; Carson et al., 1995; Lavie, 2006; Borgatti, Mehra, Brass y Labianca, 2009; Wasche, 2015).

De ese modo, surge como posibilidad de desarrollo organizacional, los modelos basados en la asociación, la complementariedad, el intercambio y la asistencia mutua, tomando como referencia el concepto de redes (Fondeanu, 2015; Ribeiro y de Lima Andrade, 2015; Danilenko y Rubtsova, 2015).

Autores como Cygler et al. (2014) subrayan que las organizaciones forman innumerables acuerdos de cooperación en diversas áreas para ampliar sus límites tradicionales y formar distintas redes a su alrededor. En términos académicos, Miles y Snow (1986) fueron los precursores de los estudios de formación de redes interorganizacionales, sin embargo, fue en la década de los 90 que proliferaron los estudios bajo esta temática, habiendo destacado los trabajos de Perrow (1992), Lipnack y Stamps (1994), Castells (1996) y Cocco (1998), entre otros muchos autores.

En el ámbito de los estudios turísticos, se ha documentado que las redes interorganizacionales son parte importante del proceso de desarrollo del destino turístico, como afirman Pavlovich (2003), Tomazzoni (2007) y Novelli et al. (2007), estas ayudan a las organizaciones turísticas a superar las deficiencias de recursos individuales, convirtiéndose en un ambiente apropiado para su conformación, ya que es uno de los sectores económicos más integrados, que incorpora la mayor diversidad de actividades, sectores, organizaciones y asociaciones (Baggio y Cooper, 2008; Pavlovich, 2003; Dale, 2000). En esencia, la investigación hace referencia a que la industria del turismo no logra un desarrollo completo sin la cooperación entre las diferentes partes interesadas (Zehrer y Hallmann, 2015).

Un destino turístico puede entenderse como una entidad mixta, integrada por varios componentes que se relacionan entre sí, como una respuesta natural y prácticamente una de las pocas estrategias que se puede utilizar para el desarrollo integral de los destinos, especialmente teniendo en cuenta el alto grado de interacción entre las partes interesadas (Wang, 2008a; 2008b).

El carácter transversal y multidisciplinar de este sector, lo compone de una variedad de relaciones comerciales tanto horizontales (con sus similares o competidores) como verticales (proveedores o clientes) y con organizaciones de apoyo, las cuales coexisten, para responder de manera más efectiva a las demandas del mercado y para formar un contexto de destino (Cooke y Huggins, 2003; Akgüngör, 2006; Poon, 1990). Así, los diferentes actores de la industria turística como: aerolíneas, hoteles, agencias de viajes, operadores turísticos, etc. están altamente integrados en una industria con límites cada vez más difíciles de definir (Pansiri, 2009).

En la práctica, se puede constatar el crecimiento de las redes de cooperación entre organizaciones turísticas, en razón al aumento de las organizaciones de apoyo o soporte presentes en los destinos turísticos, las cuales actúan como facilitadoras de la relación entre los actores. Autores como, Della Corte y Sciarelli (2012), afirman que, la formación de redes interorganizacionales es una forma bastante común de organización de los destinos turísticos, debido a la proximidad territorial y a la continua interacción entre los agentes que participan. Por tanto, el desempeño de los destinos turísticos depende en gran medida de las conexiones formadas por los actores involucrados y no solo de sus características individuales (March y Wilkinson, 2009). De esta forma, la organización en red sería una importante estrategia para crear ventajas competitivas que van ligadas a resultados superiores, que en cierto grado parecen estar ligadas a las condiciones que prevalecen en el territorio cercano que les rodea (Denicolai, 2010).

Sin embargo, a pesar de estos argumentos, diversos autores señalan que, con la aparición de nuevas tecnologías y el fenómeno de la globalización, la proximidad geográfica puede perder su valor estratégico. Este hecho cuestiona las ventajas que tradicionalmente se derivan de la organización en red. Las discrepancias expuestas y las diferencias encontradas acerca de este fenómeno en las distintas industrias y ámbitos geográficos estudiados incrementan el interés por desarrollar nuevos trabajos que aporten nueva evidencia empírica (Martínez, 2013).

Una aportación destacable del presente trabajo será la aplicación del estudio empírico al sector turístico, específicamente al sector hotelero peruano, debido a que la producción científica sobre el tema en países emergentes como el Perú, es escasa y casi inexistente, presentándose una laguna sobre el tema de redes interorganizacionales que permitan discutir los resultados.

Las ciudades de Arequipa, Cuzco y Trujillo, que conforman la muestra de la investigación, tienen un gran potencial para el desarrollo del turismo, siendo una de las principales actividades de la economía local, caracterizadas por un intenso flujo de turistas tanto nacionales como extranjeros (INEI, 2019).

De esta manera y teniendo en cuenta que las redes interorganizacionales permiten la realización de transacciones entre agentes públicos y privados, basados en la confianza, con diferentes combinaciones de servicios prestados y, por supuesto, los destinos tienen diferentes niveles de desempeño competitivo, preguntamos:

¿Cómo los diferentes tipos de relacionamientos influyen en el desempeño de los establecimientos hoteleros peruanos?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Analizar los diferentes tipos de relacionamientos y su influencia sobre el desempeño de los establecimientos hoteleros peruanos.

1.2.2 Objetivos Generales

1. Identificar las relaciones establecidos entre las empresas del sector hotelero con las empresas y organizaciones gubernamentales en los destinos turísticos;
2. Analizar la influencia de los relacionamientos horizontales, verticales y con organizaciones de apoyo sobre el desempeño de las empresas del sector hotelero.
3. Verificar el efecto de las relaciones verticales, horizontales y con organizaciones de apoyo sobre el desempeño cualitativo y cuantitativo.

1.3 Justificación

Actualmente, las redes de cooperación son frecuentes entre organizaciones de cualquier industria. Sin embargo, algunos contextos son más propicios que otros, ejemplo de ello es, el sector turístico, debido a que presenta un alto grado de complementariedad, interdependencia y atomización de la

oferta, que induce a fomentar conexiones en red (Czernek y Czakon, 2016; Della Corte y Aria, 2016; Esguerra, 2017; Scott et al. 2008).

Esto se debe a que el turismo es una industria de coordinación intensiva donde los múltiples actores involucrados directa o indirectamente, no son autónomos y, por lo tanto, deben acercarse a otros actores para complementar sus recursos y actividades. Al hacerlo, se establecen diferentes formas de arreglos relacionales, permitiendo al sector hotelero obtener ventajas competitivas, tornándose más eficientes y facilitando el alcance de sus objetivos (de Rond y Bouchikhi, 2004; Zhang, Song y Huang, 2009; Cedraz et al, 2010).

Estudios previos confirman que, cuanto mejores son los relacionamientos interorganizacionales entre los actores del destino turístico mejor será el desarrollo de ventajas competitivas para la región o localidad y consecuentemente para el fortalecimiento de las organizaciones y empresas involucradas (Tomazzoni, 2007; Novelly et al, 2007). Sin embargo, Pavlovich (2003) indica que, aún existe la necesidad reforzar y profundizar el conocimiento sobre esa relación, debido a que la producción científica sobre esa problemática se encuentra fragmentada en razón a la complejidad que existe dentro de la actividad turística que envuelve diversos sectores en relación a la oferta (Scott y Laws, 2010).

La temática sobre redes interorganizacionales en el turismo ha sido pauta constante de investigadores en muchos países desarrollados, habiendo una menor cuantía de investigaciones que considera como objeto de estudio a países que actualmente están desarrollando sus industrias turísticas, siendo necesario investigar estas regiones turísticas, para comparar las realidades y reforzar la evidencia empírica existente (Reed, 2000; Roberts y Simpson, 1999; Timothy, 1999; Zehrer y Hallmann, 2015; Vieira, 2017).

Vieira (2017), en su trabajo de tesis sobre relacionamientos y desempeño en cuatro ciudades del Brasil, indica que es relevante replicar esta relación en otros destinos turísticos con el fin de verificar si los resultados encontrados se repiten en contextos diferentes. Delante de eso, el presente trabajo busca contribuir teóricamente con el desenvolvimiento del tema, justificándose en que el sector turístico es una actividad representativa e

importante en la economía del Perú, considerándose un destino turístico emergente de América del Sur que puede proporcionar evidencia importante para otros destinos turísticos similares.

Asimismo, investigaciones sobre redes interorganizacionales y desempeño de la red turística, tomando como objeto de estudio los 3 principales destinos turísticos de Perú, hasta la fecha no ha sido probado, considerándose que la investigación va a proporcionar conocimientos especializados, a mejorar el desempeño de los destinos turísticos y la industria del turismo en Perú, a partir de un mayor conocimiento de su gestión (Presenza, Cipollina, 2010) y aunque los datos primarios se recopilaban en Perú, los resultados de la investigación empírica son relevantes para otros países.

El presente trabajo de investigación está orientado a contribuir teóricamente con el desarrollo del tema, tomando como objeto de estudio una parte de la cadena de valor del turismo, el sector hotelero, por considerarse a los servicios de alojamiento como una actividad primaria dentro de la industria de turismo. Considerándose que, la forma más adecuada de representar la relación entre los actores de un destino turístico es por la conformación de redes horizontales, verticales y con las organizaciones de apoyo (Denicolai, 2010).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo presenta el aporte teórico de la investigación, el cual está dividido en dos secciones: relacionamientos interorganizacionales, abarcando su concepto, bases teóricas, evolución de la investigación sobre el tema y principales resultados alcanzados. En la segunda sección, se presenta la relación existente entre los relacionamientos interorganizacionales y el turismo, así como estudios y resultados identificados.

2.1 Redes Interorganizacionales

Las redes pueden describirse como un conjunto infinito de relaciones formales e informales que conducen a acciones cooperativas entre personas, grupos, comunidades, organizaciones y gobiernos (Dredge, 2006; Novelli et al., 2006; Scott et al., 2008).

En el ámbito empresarial, gestores, tanto públicos como privados, identificaron la importancia de las redes entre organizaciones en el desarrollo de un sector económico. Según Gulati y Gargiulo (1999), estas estructuras son productos evolutivos que se han formado a través de decisiones y acciones organizacionales integradas, impulsadas por factores exógenos de tipo ambiental y organizativos (Pfeffer y Salancik 1978; Burt 1983; Oliver, 1990).

Saz-Carranza (2007) pone de manifiesto que es posible concebir una red interorganizacional como un conjunto de organizaciones interdependientes con mecanismos independientes de toma de decisiones, quienes negocian y se ajustan mutuamente entre sí (Dredge, 2006, Thorelli, 1986; Powell, 1990). Caracterizándose por ser altamente dinámica, abierta, susceptible a la innovación y por tener expansión ilimitada (Marteleto, De Oliveira y Silva, 2004; Castells, 2000). La participación voluntaria, es considerada como la primera condición para la existencia de una red, además, los agentes individuales deben tener en común normas o valores necesarios para realizar las transacciones habituales del mercado (Fukuyama, 2000).

El poder dentro de estas redes generalmente está disperso, y un factor clave de éxito de los participantes es organizar a estas compañías para formular una estrategia común, dejando de lado objetivos, metas y motivaciones propios para asegurar que todos contribuyen a lograr un objetivo común (Pesonen et al., 2011).

Se han identificado varios motivos por los que las empresas deciden conformar redes interorganizacionales, entre ellos: distribuir costos y riesgos relacionados con investigación y desarrollo, acceder a nuevos mercados, contar con competencias que en solitario no es posible desarrollar y acelerar el ciclo de innovación de productos (Müller, 2012). Se ha señalado también que la participación en una red interorganizacional facilita la entrada de las empresas a nuevos mercados, mejora el nivel de conocimiento y competencias organizacionales, entre las causas más citadas (Nosella y Petroni, 2007).

Estudios recientes, resaltan la importancia de las relaciones interorganizacionales, como una herramienta que ayuda a las empresas a crear valor, compartiendo o intercambiando recursos con el objetivo de obtener rendimientos superiores (Barringer y Harrison, 2000). Estableciéndose en la literatura que estas se constituyen como una de las estrategias encontradas para obtener ventajas competitivas, habiendo evidencia empírica que afirma que estos relacionamientos pueden traer beneficios para todos los actores involucrados (Ellram y Siferd, 1998; Cooper y Slagmulder, 1999; Ferrin, Plank, 2002; Lalonde, 2003; Della Corte y Aria 2016).

Las redes interorganizacionales incluyen una serie de relaciones, asumiendo diferentes formas: a través de acuerdos horizontales y verticales, incluyendo actores públicos, privados y otras entidades con el objetivo principal de permitir que las empresas logren sostenibilidad, un mayor crecimiento y competitividad (Dale, 2003; Gulati, Nohria, Zaheer, 2000; Poon, 1990; Loiola y Moura, 1996; Ebers y Jarillo, 1998; Gulati et al., 2000; Fensterseifer, 2000; Balestrin y Vargas, 2004; Pereira, 2005; Vale, 2007).

De lo mencionado podemos entender que, las relaciones interorganizacionales están formadas por la relación existente entre diferentes agentes que poseen un comportamiento individual (Czernek, 2013). En el turismo, este escenario de interacciones y relación intensa de dependencia también es encontrado, fomentando la interconexión de todos sus

componentes, lo que resulta en la formación de un grupo denominado red turística (Chon, 2003).

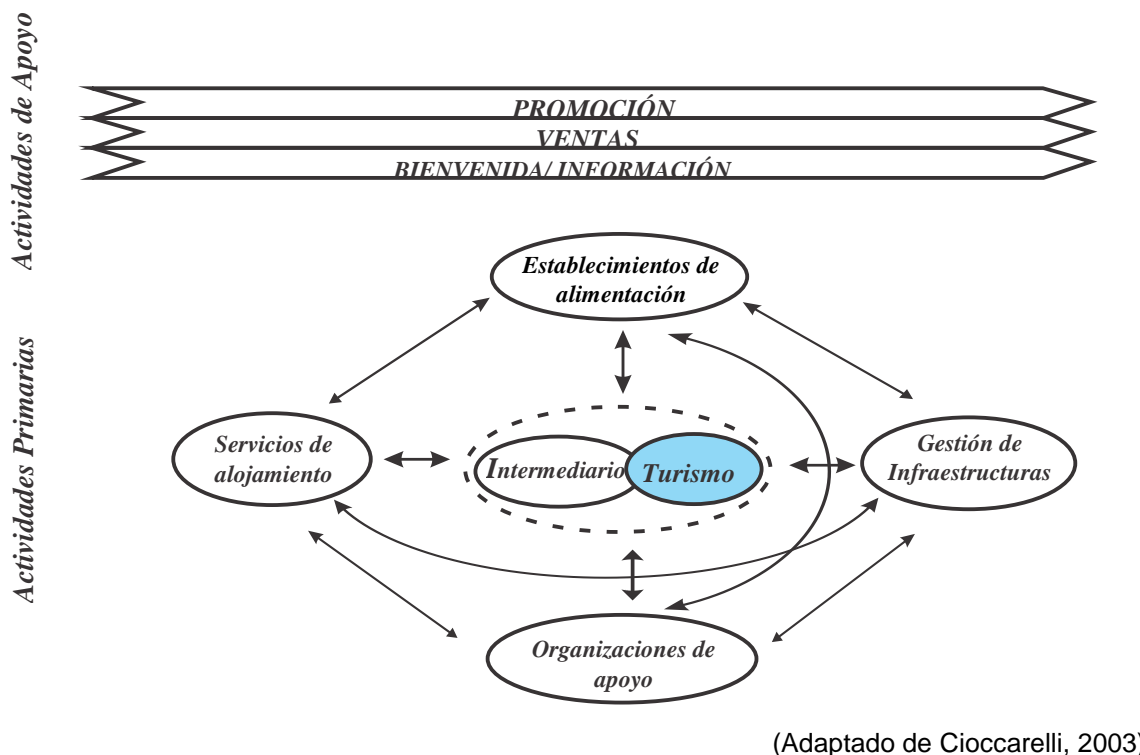
Las redes turísticas, se puede definir como un grupo de agentes económicos, políticos y sociales relacionados al turismo, ubicados en el mismo territorio, que se reúnen para interactuar, cooperar, aprender, intercambiar y, para promover la competitividad y el desarrollo colectivo que puede resultar en beneficios cualitativos y / o cuantitativos de la actividad empresarial (Thomas y Wood, 2014; Baggio y Cooper, 2010; Novelli et al., 2006).

Tremblay (1998) señala que, las redes interorganizacionales relacionan entre sí las potencialidades individuales encontradas en los destinos turísticos y establecen una sana competencia que busca la competitividad de los actores involucrados y los destinos turísticos. Hay que destacar que la cooperación no suprime la competencia dentro del destino, las empresas compiten por los turistas, pero en el ámbito interregional esas mismas empresas cooperan para alcanzar ventajas competitivas frente a otros destinos (Mottiar y Tucker, 2007).

La importancia de las redes, como una alternativa estratégica para el turismo, es evidenciada a partir del momento en que se observa que sus miembros son mutuamente dependientes y que un buen desempeño de uno puede impulsar el éxito de los demás (Nordin, 2003). Es decir, la unión de la oferta de servicios y recursos competitivos dentro del destino hace la fuerza por lo que la competencia pasa a ser entendida como una concurrencia en la que el éxito de uno de los componentes es directamente beneficioso para el destino turístico y por ende para el resto de sus componentes. Si existe un determinado servicio (hotel, restaurante, etc.) capaz de atraer a muchos visitantes al destino se estará beneficiando indirectamente incluso otros empresarios que puedan considerarse a priori su competencia por dedicarse a la oferta de servicios similares (Hakansson y Snehota, 2006).

La figura 1 representa una constelación de la red turística, donde la oferta turística es un producto complejo que involucra a muchos agentes independientes que se integran vertical y horizontalmente (Manente, Furlan y Scaramuzzi, 1998; Weiermair, 2006). Distinguiéndose entre ellas las actividades primarias y las actividades de apoyo.

Fig. 1: Constelación de la Red Turística



Dentro de las actividades primarias se consideran: las instalaciones de alojamiento (hoteles, establecimientos de alojamiento y desayuno, campings, etc.), establecimientos de alimentación (restaurantes, proveedores de comida rápida, etc.), organizaciones de apoyo (instituciones que protegen el paisaje, asociaciones de turismo, universidades, promoción de eventos culturales comités, etc.), gestión de la infraestructura (transporte, puntos de información, infraestructuras de TIC, etc.). En la constelación de valor del turismo todas las actividades primarias son recíprocamente interdependientes.

En la búsqueda de resultados satisfactorios en el sector turístico, las relaciones y la interdependencia entre los diferentes actores aparece como uno de los mecanismos apropiados para enfrentar los desafíos del mercado y promover el desarrollo local. Estas redes constituyen un conjunto de empresas e instituciones dentro de un espacio con el objetivo de aumentar la participación y el desarrollo de la región en función del potencial local y la articulación de diversos actores (Barreto; Oliveira; Sicsú, 2007).

El concepto de red suministra un marco útil para comprender el funcionamiento de los destinos y la articulación de los productos turísticos (Della Corte y Ciarelli, 2012). Considerándolo como un sector que está comprendido de una red formada por un conjunto de nodos (servicios y recursos) interconectados entre sí y en el que las experiencias y percepciones de los turistas influyen de forma continua, donde el comportamiento de uno condiciona el comportamiento de los demás (Moreno et al., 2020; Lemmetyinen y Go, 2009; Presenza y Cipollina, 2010; Temblay, 1998; Chon, 2003; Reis et al., 2012; Czernek y Czakon, 2016).

Así, la oferta turística es un producto complejo compuesto por muchos agentes independientes que se integran vertical y horizontal (Manente, Furlan y Scaramuzzi, 1998; Weiermair, 2006; Baum e Ingram, 2000). Donde las relaciones horizontales refieren a las relaciones con empresas que producen bienes similares y que compiten entre sí (Malmberg y Maskell, 2002). Es decir, están formados por empresas que operan en la misma industria. y se definen normalmente sobre la base de la similitud en su producto o servicio final, se compone principalmente de rivales y competidores, proporcionando a las organizaciones oportunidades de aprendizaje y acceso a nuevas fuentes de recursos (Gnyawali; Park, 2009).

Kogut (1988) encontró que una de las motivaciones principales para la conformación de redes horizontales es el conocimiento o aprendizaje organizacional, que resulta cuando uno o todos los actores necesitan adquirir algún tipo de conocimiento crítico del otro, o cuando un actor necesita mantener su capacidad en cuanto observa el conocimiento de otra empresa.

Mientras que, las relaciones verticales envuelven a aquellas empresas que son complementarias y están interconectadas a través de una red de relaciones con proveedores de servicios y clientes, es decir, son socios comerciales, colaboradores y ofrece considerable influencia sobre las acciones de los otros agentes que integran la cadena productiva. Para Penrose (1959), el carácter complementario de las actividades exige la armonización de entre las empresas.

Por otra parte, las actividades de apoyo mejoran la creación de valor turístico y promueven la promoción, las ventas, la acogida, información, el

seguimiento del mercado y la renovación de las competencias básicas. Las actividades de apoyo pueden ser gestionadas por organizaciones públicas y privadas que actúan como fuentes de conocimiento, respaldo y guía para los agentes participantes (Denicolai, Cioccarelli y Bodega, 2004; Molina-Morales y Martínez-Fernández, 2010; Hastenreiter Fo, 2005, Czernek, 2013).

Estas organizaciones de apoyo o soporte pueden ser universidades, centros de investigación, asociaciones empresariales, fuentes financiadoras, ONGs, etc., quienes poseen la habilidad de obtener información fuera de la red turística e interiorizarla, incentivando la actitud cooperativa entre empresas turísticas, alentando a la mejora del intercambio de información significativa y conocimiento local oportuno para la red turística (Kylanen y Mariani, 2012; Hoffman, Vieira, Reyes Junior, y Melov, 2015).

Denicolai, Cioccarelli y Zucchella (2010), en su investigación, demostraron que los establecimientos hoteleros se organizan en redes verticales como una manera de competir más efectiva, mostrándose una correlación positiva entre el comportamiento en la red y el desempeño.

Complementariamente, Balestrim y Vargas (2004), indicaron que la formación de redes horizontales entre las pequeñas y medianas empresas (PMEs) tuvo impacto económico, comportamental y de aprendizaje, es decir que las relaciones con sus competidoras les permitió alcanzar beneficios, preservando su independencia e identidad propia. Por su parte, Wallenburg y Schäffler (2016) verificaron que la aplicación de redes de cooperación horizontal de proveedores de servicios logísticos reduce el nivel de conflicto general.

Zang, Xie y Tam (2010), al analizar la influencia de diferentes relaciones interorganizacionales para la generación de innovaciones en micro y pequeñas empresas, presentan resultados que indican la importancia de las relaciones entre empresas (horizontales y verticales), con instituciones de apoyo y con organismos de investigación, sin embargo, destacan el papel limitado de las instituciones públicas en el caso específico estudiado.

Vieira (2017), por su parte, mostró que las relaciones horizontales tienen una influencia directa y positiva sobre el desempeño de los establecimientos

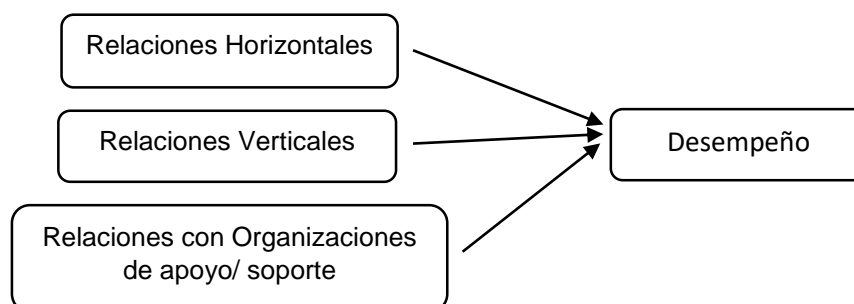
hoteleros de tres destinos turísticos brasileños, destacando que la complementariedad entre recursos, es una de las características descritas como necesarias para el establecimiento de relaciones interorganizacionales.

Locke (2001), encontró que las organizaciones de apoyo favorecieron a la construcción de confianza mutua entre las empresas de un determinado territorio estimulando la formación de asociaciones entre empresas y Silva, Almeida y Ferreira (2014) evidenciaron que la falta de soporte por parte de las organizaciones de apoyo afectó la unión entre los actores de la red estudiada.

2.2 Modelo Teórico

Considerándose al sector turístico como una actividad económica integradora de una variedad de servicios (Figuerola, 1992). Se argumenta que, para obtener un mejor desempeño, las empresas deben lograr mejores relaciones para competir y producir ventajas significativas frente a la competencia, lo que debería incluir relaciones horizontales (competencia), relaciones verticales (empresas complementarias) y relación con organizaciones de apoyo o soporte. Por lo tanto, las empresas hoteleras que presentan mejores y mayores relaciones con su entorno turístico deberían presentar mejores resultados en su desempeño.

Figura 2: Modelo Teórico



3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo presenta una visión general de la metodológica de la investigación, que se ha desarrollado en dos etapas. En la primera etapa se realizó un trabajo de campo, utilizando cuestionarios semiestructurados los cuales fueron aplicados en el Perú, específicamente en las ciudades de Cuzco, Arequipa y Trujillo. Así mismo, también se presenta los motivos que nos han llevado a elegir estas tres ciudades, el muestreo y las características del contexto en que se ha realizado y aplicado el cuestionario. Por último, este capítulo explicita las técnicas de análisis estadístico que fueron utilizadas. De este modo, este capítulo provee una visión general de la investigación empírica, para que en los próximos capítulos puedan centrarse directamente en los resultados.

3.1 Enfoque de la Investigación

La investigación es de carácter cuantitativo debido a la utilización de datos estadísticos, las mismas que permitirán fundamentar la información recolectada y demostrar la validez del problema de investigación. Es de tipo descriptiva, porque su objetivo es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real, especificando propiedades, características y rasgos importantes de un determinado grupo o población, con el objetivo de llegar a una serie de conclusiones generales que den validez a la propuesta del modelo (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2014).

La unidad de análisis es la empresa, en concreto las empresas pertenecientes al sector hotelero peruano, en razón a que el sector hotelero es considerado uno de los pilares básicos de la economía del sector turístico (Lazzeretti et al., 2008). Aunque, una de las características principales que define al sector turismo es la heterogeneidad de actividades económicas que la conforman (ej. agencias de viaje, aerolíneas, restaurantes, transporte, actividades relacionadas al ocio y deporte, atractivos turísticos, entre otros), el sector hotelero es relevante debido a que su infraestructura, capacidad y servicio trae consigo el posicionamiento de la ciudad como destino turístico, es

decir desempeña un papel de vital importancia en la conformación y especialización de los destinos turísticos, (Pozo et al., 2011, Monsalve y Hernández, 2015).

3.2 Contexto de la investigación

El contexto de esta investigación ha sido focalizado en el sector turístico por ser uno de los mayores sectores económicos del mundo (OMT, 2013), Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), en el 2018 el 56 % de la población mundial viajó a distintos puntos de interés por razones de ocio, recreación y vacaciones, significando un incremento del 2% en comparación al año 2016. Datos que permiten considerarla como una actividad con un importante efecto multiplicador en la economía de los países en donde se desarrolla (Tinoco, 2003), constituyéndose como uno de los factores trascendentales en la lucha contra la pobreza.

En el caso peruano, según el ranking mundial de competitividad de viajes y turismo 2019, el Perú escaló dos posiciones respecto al año anterior, ubicándose en el puesto 49 a nivel mundial y en la posición 5 entre países latinoamericanos (World Economic Forum, 2019). Empleando a cerca del 8% de la población económicamente activa (PEA), es decir, aproximadamente 1,3 millones de habitantes (Cámara, 2019). De esta forma, el sector turístico deja de ser sólo una actividad comercial y se transforma en una herramienta para el desarrollo de la población peruana. (Raun, Ahasa, y Tiruab, 2016; Lin y Huang, 2009).

3.1.1 El Turismo en Perú

Después de que el líder peruano de la insurgencia maoísta de Sendero Luminoso, fuera capturado en 1992 y la violencia generalizada a nivel país disminuyó, la industria turística en el Perú experimentó un renacimiento monumental, particularmente para sitios antiguos como Cuzco y Machu Picchu (van den Berghe y Ochoa, 2000). De hecho, el sector turístico se convirtió en la tercera actividad generadora de divisas, solo después de la minería y la pesca, representando el 9.8% del PBI peruano (WTTC, 2018), siendo en algunas regiones la primera fuente de ingresos, permitiendo a nivel país una

mejora de los índices de desarrollo sostenible del Perú (BADATUR del observatorio turístico del Perú, 2016).

En el 2019, el Perú tuvo 4,3 millones de llegadas de turistas internacionales. Según el MINCETUR (2019), actualmente, el turismo en el Perú se concentra en la zona sur andina, principalmente en el eje Cuzco-Puno que abarca una gran riqueza cultural, monumental, arqueológica y paisajística que atraen la mirada turística.

La mayoría de visitantes realizan un turismo de largo aliento, es decir, se consume el íntegro de los servicios en forma turística y no incluyendo entre sus motivaciones temas corporativos, familiares y otros ajenos al turismo (Marsano, 2018). Ello implica la utilización de transporte aéreo, que, por lo general, utiliza como punto principal de ingreso el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, desde el cual salen la gran mayoría de vuelos internacionales y nacionales.

Pese a que muchos turistas tienen como objetivo turístico la ciudad del Cusco, para efectos de llegar al santuario de Machu Picchu, prácticamente todos tienen que pernoctar en algún hotel de la ciudad de Lima y utilizar distintos servicios adicionales y complementarios. Posibilitando también que el mercado hotelero peruano haya experimentado un importante crecimiento, no solo por el aumento del turismo extranjero, sino también por el crecimiento del país que se ha vivido en estos últimos trece años dando como resultado el desarrollo de grandes inversiones y generando un importante flujo de turistas y de viajeros, contribuyendo al desarrollo del país y a la lucha contra la pobreza (Echaaf, 2017).

3.3 Universo, Población y muestra

La industria hotelera a través del tiempo ha evolucionado hacia nuevas propuestas de alojamiento, en razón a los cambios en el mercado, como la diferenciación y la diversificación hacia nichos específicos, dejando atrás la estandarización y homogeneidad que habían caracterizado a la industria hotelera por décadas (Adner, 2003; Rogerson, 2010). Por ello el universo de estudio de la presente investigación está compuesto de una variedad

establecimientos de alojamiento (hostel, hostales, hoteles boutique, hoteles, back packers, bed and breakfast, resort, etc.) que, aunque tienen como finalidad el servicio de hospitalidad, tienen elementos distintivos y diferenciadores entre ellas.

Las regiones turísticas escogidas para conformar el universo de estudio fueron: Cusco, Arequipa y La Libertad. Esta elección se hizo en razón a 3 criterios:

- (i) Por tener la mayor afluencia de visitantes tanto nacionales como extranjeros que hacen uso de establecimientos de hospedaje.
- (ii) Por tener el mayor gasto por servicios de hospedaje/ alimentación, y,
- (iii) Por tener una oferta hotelera mayor a comparación de las otras regiones peruanas (Mincetur, 2018. INEI, 2018). La tabla 1 presenta las cifras correspondientes a cada una de las regiones.

Tabla 1: Información sobre los destinos seleccionados

<i>REGIÓN</i>	<i>N° DE ESTABLECIMIENTOS*</i>	<i>CANTIDAD DE VISITANTES</i>		<i>INGRESO HOSP./ REST.*** USD (\$) T.C. 3.40</i>
		<i>NAC./</i>	<i>EXTRAN.**</i>	
CUZCO	2003	3 529 214		279,794
AREQUIPA	1491	2 030 218		183,132
LA LIBERTAD	1088	1 713 079		156,575

*Fuente: MINCETUR -Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje 2018

** Fuente: Dirección General De Investigación y Estudios Sobre Turismo y Artesanía/ Compendio de Cifras de Turismo- Setiembre 2019

***Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática 2018. Recuperado el 28 de abril del 2020

Es importante indicar que la región Lima cumplió con los tres criterios mencionados anteriormente, pero se excluyó de la investigación por tener otros sectores en mayor desarrollo. El centralismo limeño (problemática social peruana) ha generado que Lima, por ser la capital, se constituya en el polo de mayor desarrollo y concentración de riqueza del Perú en las últimas décadas (Miranda, 2015), con lo cual sería difícil medir el impacto del desarrollo de la actividad turística de manera aislada. Asimismo, la región Junín, tenía valores muy por encima de la región La Libertad en cuanto a cantidad de

establecimientos hoteleros, pero en la cantidad de visitantes tanto nacionales como extranjeros y en gasto por alojamiento- alimentación se encontraba muy por debajo de la región La Libertad, entonces se optó por seleccionar a dicha región como parte de la población.

A partir de la selección de universo de estudio, se escogió la población. La selección de la población objeto de estudio representa el conjunto de todos los elementos que cumplan ciertas propiedades que se desean estudiar (Yin, 2001). La cual está representada por los establecimientos hoteleros de la ciudad más importante o capital de cada región. La tabla 2, expone las 3 ciudades que serán parte de la población, así como la cantidad total de establecimientos hoteleros que hay en dichas ciudades. Los datos fueron obtenidos de los portales de transparencia que disponibiliza cada región de forma anual, los datos mostrados corresponden al año 2018.

Tabla 2: Población de la Investigación

<i>REGIÓN</i>	<i>CIUDAD PRINCIPAL</i>	<i>N° DE ESTABLECIMIENTOS*</i>
CUZCO	CUZCO	224
AREQUIPA	AREQUIPA	294
LA LIBERTAD	TRUJILLO	260

* Fuente: Portal transparencia región Cuzco/ Arequipa y La libertad- Compendio de Cifras de Turismo- 2018. Recuperado el 30 de abril del 2020.

En las ciudades investigadas existe un segmento turístico de gran potencial de desarrollo, teniendo un peso significativo en la economía local y regional, donde la población residente del área geográfica forma parte integral de esta actividad (Gutiérrez et al., 2016). Las ciudades de Cuzco, Arequipa y Trujillo, presentan las siguientes características:

a) CUZCO

Cuzco posee atractivos turísticos de fama internacional como es el caso del Santuario Histórico Machu Picchu y ejerce un gran poder de atracción para el turismo internacional más que cualquier otro destino en el Perú, situación que se intensificó con la declaratoria de Machu

Picchu como una de las siete Maravillas del Mundo moderno (2007) (Casas, Soler y Pastor, 2012). Su importancia histórica y cultural como centro de la cultura Inca ha permitido que sea visitada por el 36% de los visitantes extranjeros que llegaron al Perú, mostrándose un incremento de 13.9% respecto al 2018 (MINCETUR, 2019).

Configurándose como un destino receptivo, debido a la afluencia de extranjeros, que representa un 79.7% del total de visitas a la región (MINCETUR, 2018) originadas por el interés cultural, natural, histórico, de aventura, etc. Aunque no es posible determinar con precisión el peso de la actividad turística en la región de Cuzco, el sector hotelero y la restauración supusieron en 2018 el 7.3 % del PIB regional (Marsano, 2018).

b) TRUJILLO

Es una ciudad activa, de crecimiento económico y uno de los principales destinos turísticos de la zona norte peruana, y aunque no es aún un destino turístico consolidado a nivel internacional, la región tiene un importante potencial turístico de corte cultural y de negocios, originado por encuentros de interés profesional, asociativo e institucional.

Durante el 2018 el turismo en la región La Libertad registró un crecimiento en la capacidad ofertada hotelera, destacándose un crecimiento en el número de establecimientos (2,8%), así como en el número de habitaciones (3,9%) (Mincetur, 2018). Siendo visitada por el 14,3% de los visitantes extranjeros.

c) AREQUIPA

Arequipa está caracterizado principalmente por un turismo interno, donde los atractivos geográficos, naturales y la gastronomía son causantes de la afluencia de turistas. Es la tercera región más visitada del Perú, recibiendo en el 2017 la cifra de 1.828.643 turistas, tanto nacionales (nacionales) como extranjeros (INEI, 2017). Lo que representa un peso significativo en la economía local y regional

considerándose un segmento turístico de gran potencial de desarrollo para el Perú. Siendo visitada por el 14% de los visitantes extranjeros.

Figura 3: Ubicación de las ciudades de Cuzco, Arequipa y Trujillo, Perú



Posteriormente, para la determinación de la muestra, se tuvo en consideración el acceso que tuvo el investigador a los datos, debido a que se dependía de la participación voluntaria de las personas a quien estaba dirigido el cuestionario, es por ello que la técnica de muestreo utilizada para la presente investigación, es no probabilística por conveniencia, ya que se escogieron puntos específicos de las ciudades donde se concentran la mayor cantidad de establecimientos hoteleros para así poder alcanzar la mayor cantidad de cuestionarios respondidos (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2014). La tabla 3, muestra la cantidad de cuestionarios respondidos por cada ciudad, haciendo un total de 154.

Tabla 3: Muestra de la Investigación

CIUDADES	CUESTIONARIOS RESPONDIDOS
CUZCO	50
AREQUIPA	52
TRUJILLO	52
TOTAL	154

* Datos recolectados en enero del 2020

3.3 Instrumento de Investigación

Para obtener información que atendiese a las variables del modelo planteado, se eligió como método para obtener información a la encuesta, cuyo instrumento básico de medida es el cuestionario, siendo un conjunto de preguntas meticulosamente preparadas sobre los hechos y aspectos de interés sobre las que versa la investigación (Hormiga-Pérez et al., 2008). Permitiendo el análisis sencillo para preguntas cerradas, disminuyendo el sesgo del investigador y con un bajo coste (Gillham, 2002; Hormiga-Pérez et al., 2008).

El instrumento propuesto para la recolección de datos es un cuestionario cuantitativo de la tesis doctoral "Nem aglomerados, nem redes: a dinâmica relacional das empresas de hospedagem de destinos turísticos brasileiros" diseñado por Viera (2017) y se utilizará para replicar el estudio en Perú.

El cuestionario contiene 37 preguntas y tiene como objetivo evaluar la influencia de la interacción de los diferentes tipos de relaciones interorganizacionales sobre el rendimiento de las empresas de la industria de alojamiento, al cual se le adicionó 4 preguntas más relacionado al intercambio de conocimiento entre las empresas del sector hotelero.

La encuesta fue desarrollada originalmente en el idioma portugués y para ser utilizados en Perú, pasó por un proceso de traducción inicial al español, al cual, un nuevo traductor, resolvió las diferencias entre el original y la traducción. Posteriormente el cuestionario en español paso por una retro-traducción a la lengua original (back-translation), lo que permitió garantizar la equivalencia semántica y cultural entre la versión original y la de español. Finalmente se buscó determinar el entendimiento, comprensión, redacción, y correcciones de ortografía y gramaticales.

Se prescindió de la validación de contenido, en virtud a que el cuestionario ya se encuentra avalado por especialistas relacionados al tema, por lo que se consideró innecesaria la revisión por un comité de expertos adicional. El instrumento de investigación consistió en 4 secciones distintas:

I. Datos Generales, sección que contiene preguntas abiertas que permite identificar al encuestado y recoger información sobre la organización y características de los establecimientos, entre ellas:

- Nombre comercial y dirección
- Año de inicio de las operaciones
- Cantidad de habitaciones
- Cantidad de trabajadores
- Valor de la tarifa diaria en temporada alta

II. Relación con otras organizaciones, la segunda sección presenta una lista organizaciones, instituciones y empresas, a través de ello se podrá medir el grado de importancia que tiene para los establecimientos hoteleros relacionarse con otras organizaciones, permitiendo al investigador determinar el grado de importancia de:

- Los relacionamientos verticales.
- Relacionamientos horizontales
- Relacionamientos con organizaciones de apoyo

III. Desempeño de la empresa, en la tercera sección contiene declaraciones que buscar medir la percepción del desempeño económico del establecimiento. En particular, el cuestionario pide al encuestado que exprese un grado subjetivo de satisfacción en relación con el crecimiento de la empresa en los tres años anteriores (2017-2019).

- Incremento cantidad de huéspedes
- Incremento en la facturación
- Mejoramiento de la calidad de los servicios ofertados
- Incremento en el número de turistas

- Incremento en la tarifa diaria y rentabilidad, entre otras

IV. Competitividad, intercambio de información y conocimiento entre las empresas. La última sección recoge información sobre el intercambio de conocimiento e información

En las secciones II, III y IV se utilizó una escala de Likert de 7 puntos que va desde 1 nada importante a 7 extremadamente importante. Al final del instrumento se realizaron preguntas abiertas para identificar con que organizaciones y empresas posee un relacionamiento más próximo.

La encuesta contó con un total de 41 preguntas y estuvo dirigida a la alta gerencia y gerencia media de los establecimientos hoteleros. Estimándose que, el tiempo promedio que tardaban los encuestados en responder cada cuestionario estaba en torno a 20 minutos.

3.4 Recolección y Análisis de Datos

Los datos analizados son de fuente primaria y secundaria, los de fuente primaria se obtuvieron mediante cuestionario que incluían las mismas preguntas a los 3 distintos destinos turísticos. Aplicado de manera presencial durante el mes de enero del 2020, en el caso de los establecimientos que al momento de la visita no pudieron atender por razones de tiempo o por no encontrarse la persona autorizada, se les envió el cuestionario por correo electrónico, obteniendo por ese medio sólo 1 cuestionario respondido, los 153 restantes se obtuvieron de manera presencial.

El cuestionario fue llenado por el investigador, siguiendo las fieles respuestas de los propietarios o administradores de los establecimientos hoteleros. Para completar datos faltantes, se usaron datos secundarios disponibles en los sitios web de la Superintendencia de Administración tributaria (SUNAT), Booking, Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines – La Libertad (AHORA) y las páginas web de los establecimientos hoteleros, debido que algunos de los encuestados, no quisieron responder algunas de las preguntas de identificación del establecimiento como: cantidad de habitaciones, cantidad de trabajadores, por considerarlas de índole confidencial.

3.4.1 Características de los encuestados

El sector hotelero peruano se caracteriza por estar formado por un gran número de establecimientos de alojamiento de tamaño pequeño y mediano. La categorización de estos establecimientos hoteleros, ha sido establecida por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo– MINCETUR. En la tabla 4 se presenta la clasificación por categorías de los establecimientos utilizadas para el presente estudio.

Tabla 4. Clasificación por categorías de los establecimientos

Clase	Categoría
Hotel	Una a cinco estrellas
Apart – Hotel	Tres a cinco estrellas
Hostal	Una a tres estrellas
Resort	Tres a cinco estrellas
Ecolodge	-
Albergue	-

Fuente: MINCETUR (2004)

La muestra de la investigación está compuesta por 154 establecimientos hoteleros de las ciudades de Cuzco, Arequipa y Trujillo, en la tabla 5 se realiza una descripción del nivel de servicio (categoría del establecimiento) de la muestra, dividida según la categorización del MINCETUR (2004).

Tabla 5. Distribución de la muestra por categorías

Clase de Establecimiento	Muestra	%
Categoría "Hotel"	91	59%
5*	5	3.25%
4*	7	4.55%
3*	71	46.10%
2*	5	3.25%
1*	3	1.95%
Categoría "Hostal"	31	20%
3*	11	7.14%
2*	2	1.30%
1*	18	11.69%
Otros	32	21%
Hostel	14	9.09%
Hospedaje	5	3.25%
Posada	4	2.60%
Hotel boutique	4	2.60%
Bed & Breakfast (B&B)	4	2.60%
Albergue	1	0.65%
TOTAL	154	100%

Fuente: el autor

Observándose que 91 establecimientos de la categoría “hotel” representa el 59% de la muestra, 31 establecimientos de la categoría “Hostal” significa el 20% de la muestra y la diferencia está dividida entre otros tipos de alojamiento representando un 21%. Mostrando también que existe 71 establecimientos de la categoría “hotel de 3*” representando un 46% de la muestra, seguido por 18 hostales de 1* con un 11.69%.

La Tabla 6 muestra las principales características de los 154 establecimientos hoteleros que componen la muestra. Estas características están relacionadas con su dimensión (núm. de trabajadores y de habitaciones) y antigüedad del establecimiento (años de funcionamiento), donde el 66.88% de los establecimientos hoteleros tiene menos de 10 trabajadores y solo el 1.30% tiene más de 100 trabajadores.

Tabla 6. Características de los establecimientos hoteleros

CARACTERÍSTICAS	N°	%
NÚMERO DE TRABAJADORES		
Mas de 100 trabajadores	2	1.30%
de 50 a 99 trabajadores	3	1.95%
de 20 a 49 trabajadores	14	9.09%
de 10 a 19 trabajadores	32	20.78%
Menos de 10 trabajadores	103	66.88%
ANTIGÜEDAD DEL ESTABLECIMIENTO		
Mas de 50 años	2	1.30%
de 21 a 50 años	15	9.74%
de 10 a 20 años	51	31.10%
Menos de 9 años	86	55.84%
NÚMERO DE HABITACIONES POR ESTABLECIMIENTO		
Mas de 100 habitaciones	4	2.60%
de 75 a 100 habitaciones	2	1.30%
de 30 a 75 habitaciones	36	23.38%
Menos de 30 habitaciones	112	72.73%

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la antigüedad del establecimiento el 55.84% tiene menos de 9 años de operaciones y el 1.30% más de 50 años de antigüedad, finalmente, respecto al número de habitaciones el 72.73% de establecimientos hoteleros tiene menos de 30 habitaciones y el 2.60% tiene más de 100 habitaciones.

En cuanto al cargo y/o función de los encuestados en los establecimientos hoteleros, la tabla 7, muestra la distribución de los encuestados según el área a la cual pertenecen. La mayoría de los encuestados (45%) ocupa cargos de gerenciamiento, entrevistándose en algunas oportunidades a los propietarios, seguida por la gerencia media (33%) y por último el área operativa (22%).

Tabla 7: Cargo y/o función de los encuestados

CARGO/ FUNCIÓN	N°	%
Alta Gerencia/ Propietario	51	33%
Gerencia Media	69	45%
Área Operativa	34	22%

Fuente: Elaboración propia

4. Análisis y Resultados

Para el análisis de los datos, se utilizó el software SPSS, comenzando con un análisis factorial exploratorio de los datos a través de un análisis descriptivo de las variables, con el fin de resumir las variables del cuestionario y así confieran un significado teórico a la medición. Los factores obtenidos serán las variables latentes independientes, que se explican por las variaciones de la variable dependiente observada (Pérez, E. y Medrano, L., 2010). Posteriormente se aplicó el análisis de regresión múltiple, utilizado para verificar la asociación entre los factores creados sobre relacionamiento interorganizacional y el desempeño percibido por los encuestados.

4.1 Análisis Factorial

El análisis factorial exploratorio se realizó utilizando la técnica del componente principal. La extracción de los factores se basó en el análisis del Eigenvalue, extrayéndose valores propios superiores a 1. Para facilitar la interpretación fue utilizada la rotación Varimax y eliminándose las cargas menores a 0.5 del análisis (Hair Jr., Black, Babin, y Anderson, 2010). Los resultados del análisis exploratorio se aplicaron por separado a cada una de las variables de nuestro estudio (relación vertical, relación horizontal y relación con organizaciones de soporte, desempeño).

4.1.1 Relaciones Verticales

Se realizó el análisis factorial exploratorio donde se incluyeron todos los ítems sobre variable *relación vertical*. Como lo muestra la **tabla 2**, se obtuvieron dos factores, por un lado, tenemos que los tres ítems de *servicios de comercialización*, cargan fuertemente sobre un factor (todos los pesos de los factores están por sobre 0.768). Por otro lado, el cálculo de la correlación de Cronbach para la escala de relaciones verticales, presenta un valor de 0.772, indicando una buena consistencia interna por su proximidad a la unidad. Los tres ítems de *servicios complementarios* tienen factores con cargas superiores

a 0,691 y según el alfa de Cronbach tienen una correlación de 0,708. La varianza explicada del análisis factorial es de 67.16%, el coeficiente KMO y la prueba de esfericidad de Barlett mostraron valores aceptables (0.769 y $p < 0.00$) de acuerdo con los estándares descritos por Hair Jr. et al. (2010). Las variables con comunalidades por debajo de 0,5 se excluyeron del análisis, así como los variables con doble carga. Un total de siete ítems revelaron baja comunalidad y fueron excluidos.

Tabla 8: Matriz de Componentes Rotados – Variables Relación Vertical

Variables	Cargas Factoriales	
	Serv. Comerc.	Serv. Complem.
Operadores Turísticos	0,837	
Agencias de Turismo Receptivo	0,809	
Agencias de Viaje	0,768	
Empresas de Alquiler de Vehículos		0,836
Empresas de Entretenimiento y Diversión		0,774
Restaurantes y Alimentación		0,691
α de Cronbach	0,772	0,708

La relación entre los servicios de complementarios (agencias de viaje, agencias de turismo receptivo y operadores turísticos) se puede deber a que poseen actuaciones semejantes, así como los servicios de comercialización, aunque realicen actividades específicas, su participación complementaria al servicio de alojamiento compone un rol de actividades disponibilizadas para el turista local lo que puede justificar su relación.

4.1.2 Relaciones con Organizaciones de Apoyo o Soporte

En la **tabla 3** se expone los resultados del Análisis Factorial Exploratorio para los ítems que miden las dos dimensiones de las relaciones con organizaciones de apoyo, en el cual tres ítems de *organizaciones representativas* cargan fuertemente con un solo factor (todos los pesos de los factores están por encima de 0,686), y los tres ítems de *organizaciones de financiamiento*, tienen cargas de factores que se sitúan por encima de 0,611, con una análisis del alfa de Cronbach de 0,710 y 0,619 respectivamente, ambos

próximos a la unidad. La varianza explicada es de 63.16%, el coeficiente KMO y la prueba de esfericidad de Barlett mostraron valores aceptables (0.751 y $p < 0.00$). Las variables con comunalidades por debajo de 0,5 se excluyeron del análisis, así como los variables con doble carga. Un total de seis ítems revelaron baja comunalidad y fueron excluidos.

Tabla 9: Matriz de Componentes Rotados – Relación Org. de Apoyo

Variables	Cargas Factoriales	
	Org. Repres.	Org. Financ.
Asociaciones de Trabajadores	0,844	
Convention & Visitors Bureau	0,824	
Gobiernos Municipales	0,686	
Bancos y otras entidades de Financiamiento		0,789
Universidades e Institutos		0,742
Asociación de Hoteles		0,611
α de Cronbach	0,710	0,619

En esta dimensión se tienen instituciones y organismos reguladores en el país enfocados a la actividad turística, los cuales juegan un rol importante ya que buscan orientar los recursos para un óptimo desarrollo del turismo.

4.1.3 Desempeño

Se aplicó análisis factorial confirmatorio a los ítems que miden la dimensión de la variable dependiente desempeño, los resultados mostrados en la tabla 4, todos los ítems incluidos presentaron una comunalidad mayor a 0.50, los cuatro ítems *Desempeño cuantitativo* ítems cargan sobre un solo factor (todos los pesos de los factores están por encima de 0,638) y los tres restantes *Desempeño cualitativo* cargan fuertemente con un único factor (todos los pesos de los factores están por encima de 0,725). El factor, con 3 ítems, explicó el 67,60% de la varianza total de la muestra. Esta clasificación se hizo debido a que las influencias internas dentro de una comunidad se pueden analizar observando la estructura de su red, de manera cuantitativa y cualitativa.

Tabla 10: Matriz de Componentes Rotados – Variable Desempeño

Variables	Cargas Factoriales	
	Desemp. Cual.	Desemp. Cuanti.
Incremento en la cantidad de huéspedes	0,917	
Incremento en la facturación del establecimiento	0,916	
Incremento en el número de turistas	0,729	
Incremento del gasto hecho por los turistas	0,638	
Incremento en la tarifa diaria promedio		0,793
Incremento en los puestos de trabajo		0,783
Incremento en la capacidad instalada		0,725
α de Cronbach	0,854	0,707

4.1.4 Intercambio de Conocimiento

En la **tabla 5** se expone los resultados del análisis factorial exploratorio aplicado al ítem de intercambio de conocimiento, donde los cuatro ítems cargan fuertemente sobre 1 solo factor (todas cargas están por encima de 0,729).

Tabla 11: Matriz de Componentes Rotados – Intercambio de Conocimiento

Variables	Cargas Factoriales
	1
Intercambio de conocimiento con otros hoteles locales	0,813
Hoteles y afines tienen objetivos compartidos	0,774
Intercambio de información con otros hoteles locales	0,732
Actúan de manera conjunta para desarrollo del destino	0,729
α de Cronbach	0,759

Fuente: elaborado por los autores

4.2 Regresión Múltiple

En la segunda parte del análisis los datos fueron sometidos a una regresión múltiple, adoptando la variable desempeño como la variable dependiente y los factores que la afectan son: las relaciones verticales, horizontales y relaciones con organizaciones de soporte. Siguiendo los argumentos que los indicadores del desempeño varían de acuerdo con los

segmentos de destino (Dwyer y Kim, 2003; Rivero y Caldera, 2004), se utilizó como variables de control al destino turístico. La tabla 6 y 7 muestran los resultados de los análisis de la regresión. En el modelo 1 analizó solamente las dimensiones de desempeño, en el modelo 2 se eliminó las variables con cargas bajas lo cual resultó en una mejora en la varianza explicada de la construcción desempeño, los modelos 3 al 5 incluyen variables de control. Los resultados se muestran en la Tabla 6 y 7.

Como los resultados del análisis factorial para la variable dependiente desempeño resultó en dos dimensiones, se aplicará la regresión múltiple para cada una, en la presente investigación se denominó *desempeño cualitativo* y *desempeño cuantitativo*.

Tabla 12: Resultados del Análisis de la Regresión-VD Desempeño Cuantitativo

VARIABLES	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
Serv. Comer.	0.610	-	-	-	-
Serv. Comp.	0.366	-	-	-	-
Org. Repres.	0.093*	0.041**	0.102	0.025**	0.040**
Org. Financ.	0.947	-	-	-	-
R. Horizontal	0.073*	0.046**	0.084*	0.176	0.056*
Cusco	-	-	0.101		
Arequipa	-	-		0.048**	
Trujillo	-	-			0.704
R ²	0.300	0.291	0.318	0.329	0.292
R ² Ajust.	0.090	0.085	0.101	0.108	0.085
Anova Sig.	0.015	0.001	0.001	0.001	0.004

*** $p > 0.01$, ** $p > 0.05$, * $p > 0.10$

Respecto a la primera dimensión de la variable desempeño, denominada para la presente investigación como “desempeño cuantitativo”, no se obtuvo relación significativa con las variables *Servicios de Comercialización* y *Servicios Complementarios*, indicando que relacionarse con el entorno, no le va a permitir alcanzar un desempeño a nivel económico mayor.

La dimensión *Organizaciones Representativas* muestra ser significativa para los modelos 2, 4 y 5, este resultado muestra relación positiva con las

organizaciones de apoyo semejante al obtenido por Bock y Macke (2014) que indica que estas relaciones proporcionan soporte a nivel de información y cooperación entre los socios.

La dimensión *Relaciones Horizontales* resulto ser positiva para el modelo 2 confirmando lo dicho por Carrão (2004) quien ya reconocía este tipo de relacionamientos como práctica común, evidenciando que acciones colaborativas son posibles en contextos turísticos de elevada competencia (Kylänen y Rusko, 2011).

Se observa que los coeficientes de regresión y significancia de las variables varían de acuerdo a la inclusión de las variables de control. Los resultados encontrados indican que las relaciones con sus competidores y con organizaciones de soporte permiten un mayor desempeño económico a nivel cuantitativo.

**Tabla 13: Resultados del Análisis de la Regresión- VD Desempeño
Cualitativo**

Variables	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
Serv. Comer.	0.737	-	0.659	0.660	0.259
Serv. Comp.	0.006***	0.001***	0.007***	0.007***	0.002***
Org. Repres.	0.045**	0.018**	0.007***	0.057**	0.002***
Org. Financ.	0.050**	0.095*	0.534	0.059**	0.224
R. Horizontal	0.204	-	0.062**	0.179	0.324
Cusco	-		0.000***		
Arequipa	-			0.615	
Trujillo	-				0.000***
R ²	0.388	0.373	0.489	0.390	0.467
R ² Ajust.	0.151	0.139	0.239	0.152	0.219
Anova Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

*** $p > 0.01$, ** $p > 0.05$, * $p > 0.10$

La tabla 7 nos muestra que las dimensiones de *servicios complementarios* (restaurantes, alquiler de vehículos y empresas de entretenimientos) y *organizaciones representativas* (Asociaciones de Trabajadores, Convention & Visitors Bureau, Gobiernos Municipales) tuvieron significancia estadística en

todos los modelos evaluados, lo que indica la importancia de esas relaciones para el obtener un mayor desempeño cualitativo.

En el caso de las relaciones con *organizaciones representativas*, mostro significancia con dos modelos, indicando que el relacionamiento con organizaciones de apoyo es importante para obtener un mejor desempeño cualitativos.

5. DISCUSIÓN

En este capítulo se realizará las consideraciones entre las semejanzas y diferencias entre las relaciones entre los constructos adoptados en la investigación y el modelo propuesto inicialmente en la figura 2.

Según el modelo teórico presentado, la presente investigación analizó la influencia de las relaciones verticales, horizontales, así como con organizaciones de apoyo sobre el desempeño de los establecimientos hoteleros. Los resultados alcanzados indican que las relaciones con organizaciones de apoyo y las relaciones horizontales tienen una influencia positiva con el desempeño cuantitativo de los establecimientos hoteleros. Por otro lado, las relaciones verticales, no se mostraron significantes para alcanzar un desempeño cuantitativo. Esta ausencia de significancia en las relaciones verticales, puede deberse a la amplia variedad de servicios que componen beneficiándose de la complementariedad de los productos y servicios ofertados por las demás empresas de la economía del turismo (Buhalis, 2000; Hassan, 2000; Dwyer; Kim, 2003; Michael, 2007; Beritelli, 2011; Czernek; Czaron, 2016; Della Corte y Aria, 2016). Este resultado confirma los resultados de Vieira (2017) y diverge con los resultados de Denicolai, Cioccarelli e Zucchella (2010) que evidenciaron que los establecimientos hoteleros se organizan en redes verticales como forma de competir de manera más efectiva existiendo una relación positiva entre las relaciones verticales y el desempeño.

Por otra parte, la investigación evidenció que, las relaciones verticales y las relaciones de apoyo, son significantes para alcanzar un desempeño cualitativo, mientras que las relaciones horizontales no son significantes para lograr un desempeño cualitativo, a diferencia del desempeño cuantitativo no se encontró significancia en alguno de los modelos presentados, evidenciando que las organizaciones compiten con sus similares a la vez que cooperan con sus complementarias (Santos et al., 2008). Este resultado es contrario a lo mostrado por Tinsley y Lynch (2001), quienes indican que en un destino turístico las organizaciones se ven obligadas a cooperar con sus competidores en su localidad compartida (Nicholson, Tsagdis y Brennan, 2013).

La relación con organizaciones de soporte se mostró significativa en los dos modelos presentados, lo cual debe relacionarse con las obligaciones que los establecimientos hoteleros tienen con estas, los organismos municipales exigen información mensualmente por parte de ellas respecto a la ocupabilidad, además de ello reciben frecuentes invitaciones a capacitaciones, charlas tanto para el personal que labora en los establecimientos hoteleros como para los gerentes. La dirección de turismo del gobierno municipal de cada ciudad gestiona diversas actividades para mejorar la calidad de los establecimientos hoteleros, ofreciendo seguridad al turista con información en sus portales web o con el desarrollo de aplicativos que les permita a los turistas acceder a información propia de la ciudad.

En el caso de las universidades o institutos, los establecimientos hoteleros reconocen firmar convenios con estas instituciones con el fin que, en temporadas de alta ocupabilidad reciban estudiantes y les permita atender la alta demanda que afrontan, considerándose que con este tipo de vínculo existe también una transferencia de conocimiento por parte de los estudiantes a los establecimientos hoteleros.

La dimensión de servicios de comercialización no se mostró significativa en ninguno de los modelos, esta dimensión incluye Operadores Turísticos, Agencias de Turismo Receptivo, Agencias de Viaje, este resultado se puede originar en que actualmente muchas de los establecimientos hoteleros dejaron de relacionarse con agencias de viaje y operadores turísticos por la aparición de las plataformas web (Booking, Despegar, etc.), las cuales actualmente representan el 80% de sus ventas, siendo una puerta de acceso para su establecimiento al mundo, a diferencia de las agencias de viaje que tienen un menor alcance y tienen un mercado más restringido.

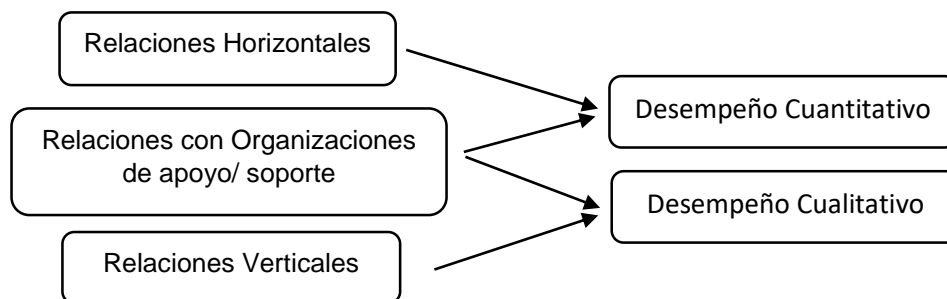
Esto en razón a que los encuestados refirieron una alta cooperación con sus similares solo cuando pertenecían al mismo grupo hotelero, otras refirieron que solo se comunicaban en ocasiones especiales, cuando habían llegado al límite de la ocupabilidad lo cual instaba a la comunicación para traspasar clientes y viceversa, pero solo con establecimientos que sabían de su calidad y que tendrían la certeza que darían un excelente servicio.

Este aspecto podría explicar por qué algunas empresas turísticas se desempeñan mejor en el mismo entorno competitivo. Por lo tanto, si bien las

empresas pueden decidir si competir o colaborar, los esfuerzos compartidos, incluso en medio de una fuerte competencia en la industria hotelera, pueden conducir a acceder a recursos valiosos que no están fácilmente disponibles fuera de las relaciones interorganizacionales. Estos resultados se asemejan a lo dicho por Sainaghi y Baggio (2014), que los hoteles locales más relacionados en una red, también son capaces de aumentar su ocupación o desempeño, especialmente en temporadas bajas. Confirmamos lo encontrado por Wilke et al, (2019) que indica que las empresas que están integradas en relaciones interorganizacionales son capaces de nutrir sus capacidades internas posiblemente porque acceden a recursos de los socios. Nuestros hallazgos son consistentes con los del estudio de Valentina y Passiante (2009) quienes encontraron que las empresas que participan en una red pueden crear valor si son capaces de absorber el conocimiento de otros socios en la red.

Considerando los resultados encontrados podemos formular el modelo teórico corregido según la figura 4.

Figura 4: Modelo Teórico ajustado



El modelo teórico ajustado considera la variable desempeño cualitativo y desempeño cuantitativo, variables que no fueron consideradas en el modelo teórico inicial, con lo cual se puede verificar el efecto que tienen las relaciones horizontales y relaciones con organizaciones de apoyo sobre el desempeño cuantitativo, así como el efecto positivo de las relaciones verticales y organizaciones de apoyo sobre el desempeño cualitativo.

6. CONSIDERACIONES FINALES

Los resultados de este trabajo refuerzan, desde un punto de vista teórico, la aplicabilidad de relacionamientos interorganizacionales en el sector turístico. La concentración de las empresas turísticas en general, entre ellas los hoteles, responde fundamentalmente a factores de demanda, ya que suelen situarse allí donde se encuentran los recursos más demandados por los turistas. Esta investigación tiene importantes implicaciones, tanto para las administraciones públicas como para las propias empresas del sector. Las primeras deben apoyar y fomentar la generación de conocimiento por parte de las instituciones públicas y privadas, pero vigilando siempre la especificidad o la variedad de conocimientos, ya que de ello va a depender la utilidad que puedan obtener las empresas.

En este estudio se analizó la influencia de los diferentes tipos de relacionamiento sobre el desempeño de las empresas del sector hotelero peruano. Para cumplir este objetivo, hemos utilizado datos primarios y secundarios, recopilados a través de una encuesta aplicada presencialmente a 3 ciudades turísticas: Cuzco, Arequipa y Trujillo.

En los análisis realizados se encontró que la variable dependiente “desempeño” resultó con dos factores, uno que reunía variables orientadas a resultados económicos que se le denominó “desempeño cuantitativo” y otra orientado a características internas denominada “desempeño cualitativo”.

Nuestros hallazgos señalan que las relaciones verticales con las organizaciones de apoyo y las relaciones horizontales tienen un efecto positivo en el desempeño cuantitativo de los establecimientos hoteleros peruanos, entendiéndose que tanto las relaciones horizontales como con organizaciones de apoyo son importantes para construir una ventaja competitiva, por su parte las relaciones verticales no se mostraron relevantes al obtener un mejor desempeño. Asimismo, se encontró que las relaciones verticales y con organizaciones de apoyo tienen un efecto positivo sobre el desempeño cualitativo de los establecimientos hoteleros.

De las 3 ciudades visitadas, Trujillo resulto ser la ciudad con menos desarrollo turístico, a pesar de cumplir con los 3 requisitos para ser parte de la población de la presente investigación, los gerentes indicaron que Trujillo se

caracteriza por ser un destino turístico corporativo, es decir Trujillo recibe visitantes, pero no necesariamente para hacer turismo en la ciudad, sino que viajan por negocios, congresos, eventos, seminarios etc. actividades que no están ligadas al turismo pero si relacionadas al tema laboral, dichos establecimientos, indicaron que sí mantienen relaciones y convenios con otras organizaciones, pero netamente empresas del rubro minero, tecnológico y de salud, que son sus principales clientes. Es decir, establecen diferentes relaciones verticales y horizontales con su entorno a diferencia de Cuzco y Arequipa.

El análisis muestra también que los aspectos determinantes del desempeño varían de acuerdo con las características de los atractivos turísticos. La relación positiva con la dimensión de *organizaciones representativas* indica que a pesar de regular la actividad turística y estar presente dentro de los destinos, estas entidades aún no han llegado a cumplir su función de motivar la cooperación y confianza entre los establecimientos hoteleros dentro del destino. Entendiéndose que, a pesar de las reuniones organizadas por las Asociaciones de Hoteles de las diferentes regiones (AHORA), esas relaciones o intercambio de información es solo para solucionar problemas del destino turístico, quedando en una relación netamente informal sin un compromiso a largo plazo.

Respecto al intercambio de conocimientos, se encontró que dentro del destino turístico existen subgrupos donde los establecimientos hoteleros intercambian información referida a proveedores, estadísticas, acontecimientos relevantes o significativos, pero no comparten estrategias o información que involucre obtener mayores ingresos económicos.

Los resultados de este estudio presentan contribuciones teórico-empíricas a ser consideradas, sin embargo, presenta algunas limitaciones que deben ser indicadas, lo cual nos llevan a seguir investigando en este terreno. En primer lugar, considerando al sector turístico como una cadena de valor amplia y segmentada, haber considerado solo al sector hotelero, se considera apropiado ampliar el análisis a otros servicios que forman la cadena de valor del turismo, lo cual ayudaría a una mejor comprensión de las relaciones interorganizacionales y su efecto sobre el desempeño del destino turístico.

Por otra parte, el hecho de que la muestra del estudio es de conveniencia considerándose puntos específicos donde la oferta de alojamiento es mayor, dejó fuera del alcance de la investigación a establecimientos hoteleros.

Otra limitación está referida a la variabilidad de los destinos, las 3 ciudades que son parte de la muestra, presentan diferencias considerables, Cuzco es una ciudad histórica, cultural (maravilla del mundo) con una demanda alta por los turistas extranjeros; Arequipa un destino preferentemente culinario y por su parte Trujillo es un destino de turismo corporativo. Estas limitaciones pueden superarse y utilizarse como punto de partida para futuras investigaciones.

En este sentido, sería interesante ampliar el estudio a otras regiones para descubrir las principales diferencias. Considerar destinos turísticos con menor demanda y menor oferta de alojamiento, es posible que las relaciones no tengan la misma prominencia, e incluso puede haber establecimientos turísticos sin ninguna relación. También sería importante sugiere que la investigación sea ampliada a otros sectores, profundizando en otros tipos de turismo (salud, corporativo, deportivo, etc.) donde se contemple una muestra mayor.

REFERENCIAS

- Adner, R. (2003). Lifestyles of the rich and almost famous: the boutique hotel phenomenon in the United States (Report of the High Tech Entrepreneurship and Strategy Group Project). New York: Insead.
- Akgüngör, S. (2006). Geographic concentrations in Turkey's manufacturing industry: identifying regional highpoint clusters. *European Planning Studies*, 14(2), pp. 169-197. doi:10.1080/09654310500418002
- de Andrade Bock, I. A., y Macke, J. (2014). The Social Capital and the Development of Collaborative Networks in the Tourism Sector: a Case Study on The Grupo Gestor do Turismo Rural do Rio Grand e do Sul (Rural Tourism Steering Group)-RS, Brazil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 8(1), 23-41.
- Baggio, R., y Cooper, C. (2008). Knowledge management and transfer in Tourism: An Italian case. *Proceedings of the IASK (ATR) Advances in Tourism Research*, 1-10.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32, 1231-1241.
- Balestrin, A.; Verschoore, J. (2008). *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman.
- Barreto, R. R., Oliveira, E. D. S., y Sicsú, A. B. (2007). Arranjo produtivo local e desenvolvimento endógeno: uma apresentação do APL de turismo no litoral norte do Estado de Alagoas. *XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*.
- Barringer, B. R., y Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26, 367-403.
- Baum, J.; Ingram, P. (1998). Survival-Enhancing learning in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1980, *Management Science*, Vol. 44 No. 7, pp. 996-1016.
- van den Berghe, Pierre L., y Jorge Flores Ochoa. (2000). Tourism and Nativistic Ideology in Cuzco, Peru. *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, No. 1, pp. 7-26.

- Beritelli, P. (2011). Cooperation Among Proeminent Actors in a Tourist Destination. *Annals of Tourism Research*, vol. 38, nº 2. pp.607-629.
- Borgatti, S., Mehra, A., Brass, D. y Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *Science*, 323(5916), 892-895.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), pp. 97-116.
- Burt, R. S. (1983). *Corporate profits and co-optation*. New York: Academic.
- Camara (2019). Cámara de Comercio de Lima – Turismo, Gran Generador del Empleo y Divisas. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION858/EDICION_858%20OK.pdf
- Carrão, A. M. (2004). Cooperação entre empresas de pequeno porte em pólos industriais: um estudo comparativo. *Revista de Administração.*, São Paulo, 39(2), pp. 186-195.
- Carson, D., Cromie, S., McGowan, P. y Hill, J. (1995), *Marketing and Entrepreneurship in SME's*, Prentice Hall, Hertfordshire.
- Casas, A.; Soler, A. y Pastor, V. (2012). El turismo comunitario como instrumento de erradicación de la pobreza: Potencialidades para su desarrollo en Cuzco (Perú). *Cuadernos de Turismo*, nº 30, pp. 91-108.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society: Economy, society, and culture*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Castro, J., Cruz, E. y Martínez, E. (2018). Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. XXIV, No. 3, 9-20.
- Caves, R., y Porter, M. (1977). From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-262.
- Cedraz, A., Melo, P., y Meira, R. (2016). Redes de cooperação entre pequenas empresas do setor hoteleiro e a rede turística: um estudo de casos múltiplos em Aracaju, Sergipe. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo* v. 1, 1980-6965.
- Chon, K. S. (2003). *Hospitalidade: conceito e aplicações*. Pioneira Thomson Learning: São Paulo.

- Cioccarelli, G. (2003). *Turismo alpino e innovazione*. Milano: Giuffrè
- Cocco, G. (1998). A Itália das redes: Entre a construção social do mercado e a dimensão pública da produção. *Revista Proposta*, Rio De Janeiro, 27(77), 16-27.
- Cooke, P. y Huggins, R. (2003). High-technology clustering in Cambridge (UK), en Sforzi, F. (ed.), *The institutions of local development*, Aldershot, UK, Ashgate, pp. 51-74.
- Cooper, R., y Slagmulder, R. (1999). *Supply chain development for the lean enterprise: Interorganizational Cost Management* (1st ed.). Trenton, NJ: The IMA Foundation for Applied Research.
- Cygler, J., Gajdzik, B., y Sroka, W. (2014). Coopetition as a development stimulator of enterprises in the networked steel sector. *Metalurgija*, 53(3), 383-386.
- Czernek, K. (2013). Determinants of cooperation in a tourist region. *Annals of Tourism Research*, 40, 83–104.
- Czernek, K.; Czaron, W. (2016). Trust-building processes in tourist coopetition: The case of a Polish region. *Tourism Management*, 52, pp. 380-394.
- Dale, C. (2003). The competitive networks of tourism e-mediaries: new strategies, new advantages. *Journal of Vacation Marketing*, 9, 109-118.
- Danilenko; N. N. y Rubtsova, N. V. (2014): Comparative analysis of a tourism cluster in the Baikal region: role of cooperation as a factor of development. *Economy of region*, 2014, vol. 1, n. 2, pp. 115- 130.
- de Rond, M., y Bouchikhi, H. (2004). On the dialectics of strategic alliances. *Organization Science*, 15(1), 56–69.
- Della Corte, V. y Sciarelli, M. (2012). Can coopetition be source of competitive advantage for strategic networks?. *Corporate Ownership and Control*, 10(1), pp. 363-379
- Della Corte, V., y Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524–540. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.009>.
- Denicolai, S.; Cioccarelli, G. y Zuchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence.

- Tourism Management, 31, pp. 260-266.
- Dredge, D. (2006). Policy networks and the local organization of tourism. *Tourism Management*, 27(2), pp 269-280.
- Dwyer, L. y Kim, Ch. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), pp. 369-414.
- Ebers, M.; Jarillo, J.C. (1998). The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks. *International Studies of Management & Organizations*, v. 27, n. 4, p. 3-21.
- Echaaf, E. (2017). Tourism in Peru: Meeting the Future. *Perspectives on business and economics*, volume 35, 3.
- Ellram, L. M., y Siferd, S. P. (1998). Total Cost of Ownership: A key concept in strategic cost management decisions. *Journal of Business Logistics*, 19(1), 55-84.
- Esguerra, G. (2017). Liderazgo y conocimiento compartido en contextos interorganizacionales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(1), 151-160.
- Fensterseifer, J. E. (2000). Internacionalização e cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. *READ*, n.3, v.6.
- Fernández da Silva, T. (2005). La Cooperación Inter- Empresarial: Nuevas Estrategias Empresariales para Pequeñas Empresas en el Proceso de Desarrollo Local. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*.
- Ferrin, B. G., y Plank, R. E. (2002). Total Cost of Ownership Models: An exploratory study. *Journal of Supply Chain Management*, 38(3), 18-29. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.2002.tb00132.x>
- Fukuyama, F. (2000). A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social. Rio de Janeiro: Rocco.
- Fundeanu, D. D. y Badele, C. S. (2014). The impact of regional innovative clusters on competitiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 124, pp. 405 - 414.
- Gillham, B. (2008). Developing a questionnaire. 2a ed. London: Continuum International Publishing Group.

- Gnyawali, D. R., y Park, B. J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of small business management*, 47(3), 308-330.
- Gulati, R., Nohria, N. y Zaheer A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, March Special Issue 2, pp. 203–215.
- Gutiérrez Marco, J. C., Sá, A. A., García Bellido Capdevila, D., & Chacaltana Budiel, C. A. (2017). Recent geoethical issues in Moroccan and Peruvian Paleontology. *2037-416X*.
- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J. y Anderson, R.E. (2010) *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Håkansson, H; Snehota, I. (2006). No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), pp. 187-200.
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, v. 38, pp. 239-245.
- Hastenreiter Fo., H. N. (2005). Acertos e Desacertos dos Principais Programas de Redes de Cooperação Interempresarias Brasileiros. In: TEIXEIRA, F. (Org.). *Gestão de redes de cooperação interempresarias*. Salvador: Casa da Qualidade. pp. 97-122.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (6a. ed. --)*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hoffmann, V.; Vieira, D.; Reyes Jr., E., Melo, M. (2015). Estrategia Empresarial en Períodos de Crisis: Un estudio del sector hotelero de la región metropolitana de Belo Horizonte – Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24, pp. 663- 682.
- Huang, L. (2006). Building up a B2B e-commerce strategic alliance model under an uncertain environment for Taiwan's travel agencies. *Tourism Management*, 27, 1308-1320.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática- INEI. Índices por sector- Turismo. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/turismo-11176/>.
- Kylänen, M.; Rusko, R. (2011). Unintentional coopetition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. *European Management Journal*, 29, pp. 193-205.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic management journal*, 9(4), 319-332.
- Lalonde, B. (2003). Three problems that linger. *Supply Chain Management Review*, 7(2), 17-28.
- Lavie D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Acad Manage Rev* 2006; 31:638–58.
- Lazzeretti, L., Boix, R. and Capone, F. (2008). Do creative industries cluster? Mapping creative local production systems in Italy and Spain, *Industry & Innovation*, Vol. 15 No. 5, pp. 549-567.
- Lemmetyinen, A. y Go, F. (2009). The key capabilities required for managing tourism business networks. *Tourism Management*, 30, pp. 31-40.
- Lin, C. y Huang, W. (2009). Mining tourist imagery to construct destination image position model, *Expert Systems with Applications*, 36, pp. 2513–2524.
- Lipnack, J. y Stamps, J. (1994). *The age of the network: Organizing principles for the 21st century*. Essex: Oliver Wight Publications.
- Locke, R. M. (2001). *Building trust*. Annual Meetings of the American Political Science Association, S. Francisco: California.
- Loiola, E. y Moura, S. (1996). Análise de Redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In.: FISCHER, Tânia (org). *Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: Editora da FGV.
- Malmberg, A. y Maskell, P. (2002): The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering, *Environment and Planning A* 34: 429–449.

- Manente, M., Furlan, M. C., y Scaramuzzi, I. (1998). Training strategies and new business ideas for the development of a local system of tourism supply: The role of partnerships. Working paper CISET. University of Venezia.
- March, R. y Wilinon, I. (2009). Conceptual tools for evaluating tourism partnership. *Tourism Management*, 30, 455-462.
- Marion, J., Eddleston, A., Friar, H., y Deeds, D. (2014). The evolution of inter organizational relationships in emerging ventures: An ethnographic study within the new product development process. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 67-84.
- Marsano, J. M. (2018). Cusco: Turismo Cultural e Inclusión Económica. *Turismo y Patrimonio*, n° 12, pp. 1680-9556.
- Marteleteo, M. y Silva, A. (2004). Redes e Capital Social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. *Ciência da Informação*. 33. 41-49. 10.1590/S0100-19652004000300006.
- Martinez, A. (2013). Social capital and innovation in cultural tourism cluster: The mediating effect of knowledge strategic (tesis de doctorado). Universidad de la Cuenca, Cuenca, España.
- Michael, E. J. (2007). *Micro-clusters and Networks: The Growth of Tourism*. Editora Elsevier.
- Miles, Raymond E., Snow, Charles C. Fit, Failure, and the Hall of Fame, *California Management Review*, Vol. XXVI (Spring 1984): 10-28.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo- MINCETUR. Compendio de cifras de Turismo 2018.
- Miranda, F. (2015). La descentralización centralista en el Perú: entre la crisis y el crecimiento 1970-2014. En: *Investigaciones Sociales* Vol. 19, N° 34 153-163. Lima: UNMSM.
- Molina-Morales, F. y Martínez-Fernández, M. (2010). Social Networks: Effects of Social Capital on Firm Innovation. *Journal of Small Business Management*, 48(2), pp. 258-279. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00294>.
- Monsalve C., Henández, S. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos

sostenibles: caso Bucaramanga. Escuela de Administración de Negocios, no.78 Bogotá Jan./June.

Moreno, A., Sariego, I., y Reyes, B. (2020): El enfoque de redes aplicado a los destinos turísticos: de la competencia a la concurrencia para la mejora de la competitividad, *Turismo y Desarrollo*, n. 28 (junio/junho 2020).

Mottiar, Z., y Tucker, H. (2007). Webs of power: multiple ownership in tourism destinations. *Current issues in tourism*, 10(4), 279-295.

Müller, G. (2012). Leadership in interorganizational networks: a literature review and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14, 428-443.

Nicholson, J., Tsagdis, D., y Brennan, R. (2013). The structuration of relational space: Implications for firm and regional competitiveness. *Industrial Marketing Management*, 42, pp. 372-381.

Nordin, S., (2003). Tourism clustering and innovations, no.14, ETOUR, Ostersund, Sweden.

Nosella, A., y Petroni, G. (2007). Multiple network leadership as a strategic asset: the Carlo Gavazzi space case. *Long Range Planning*, 40, 178-201.

Novelli, M., Schmitz, B., y Spencer, T. (2006). Networks, Clusters and Innovation in Tourism: A UK Experience, *Tourism Management*, 27, pp. 1141-52.

Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: integration and future directions. *Academy of Management*. 15(2), pp. 241-265.

Organización Mundial del Turismo (2018). Datos Turismo. Disponible en: <https://www.unwto.org/global-and-regional-tourism-performance>.

Pansiri, J. (2008). The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector. *Tourism Management*, 29, 101-115.

Pavlovich, K. (2003). The evolution and transformation of a tourism destination network: The Waitomo caves, New Zealand. *Tourism Management*, 24, 203-216.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell.

- Pereira, B. (2005). Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. In.: ENANPAD (Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), XXIX, Brasília, Anais...
- Pérez, E. y Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2(1), pp. 58-66.
- Perrow, C. (1992). Small firm networks. En: Nohria, N. & Eccles, R. G. (Eds.). *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. (pp. 445,470). Boston: Havard Business School Press.
- Pesonen, J., Komppula, R., Kronenberg, C. y Peters, M. (2011). Understanding the relationship between push and pull motivations in rural tourism, *Tourism Review*, 66(3), pp. 32-49. <https://doi.org/10.1108/16605371111175311>
- Pfeffer, J., y Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Poon, A. (1990). Flexible specialization and small size: the case of Carribean tourism. *World Development*, 18(1), 109–123.
- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organization Behavior*, v.12, pp. 285-336.
- Pozo, A., Soria, J., Ollero, J., y Lara, M. (2011). Capital humano y salarios en la hostelería española: Un análisis regional. *Revista de Estudios Regionales*, (91), pp. 71-96.
- Presenza, A., y Cipollina, M. (2010). Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*, 65(4), 17-30.
- Raun, J., Ahasa, R. y Tiruab, M. (2016). Measuring tourism destinations using mobile tracking data. *Tourism Management*, (57), pp. 202-212, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.006>
- Reed. M. (2000). Collaborative tourism planning as adaptive experiments in emergent tourism settings. In B. Bramwell and B. Lane (eds) *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability* (pp. 247–71). Clevedon: Channel View.

- Ribeiro, L; Andrade, J. (2015): Characterization of Tourism Clusters in Brazil. *Tourism economics*. October 1.
- Rivero, M. y Caldera, M. (2004). La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños. I Jornadas de Economía del Turismo. Palma de Mallorca, 28(29), pp. 1-21.
- Roberts, L. y Simpson, F. (1999) Developing partnership approaches to tourism in Central and Eastern Europe. *Journal of Sustainable Tourism* 7 (3&4), 314–30.
- Rogerson, J. M. (2010). The Boutique Hotel Industry in South Africa: Definition, Scope, and Organization. *Urban Forum* 21, 425-439. <https://doi.org/10.1007/s12132-010-9104-7>
- Sainaghi, R., y Baggio, R. (2014). Structural social capital and hotel performance: Is there a link?. *International Journal of Hospitality Management*, 37(2), pp. 99-110.
- Santos, C., Almeida, A. y Teixeira, A. (2008). Searching for cluster in Tourism. A qualitative Methodological Proposal, Working Paper, Université de Porto. Portugal.
- Saz-Carranza, A. (2007). Managing interorganizational networks leadership, paradox and power. Cases from the U.S. Immigration Sector (Tesis Doctoral). Barcelona: Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (Esade), Department of Business Policy, Human Resources And Information System, Universitat Ramon Llull
- Scott, N. y Laws, E. (2010). Advances in service networks research. *The Service Industries Journal*, vol.30, n. 10, pp. 1581-1592.
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio*. Mc Graw Hill.
- Silva, G., Almeida, M. y Ferreira, R. (2014). Redes Interorganizacionais entre Fábricas de Objetos em Estanho no Mercado Turístico de São João do Rei -MG. *Revista Turismo em Análise*, 25(3), pp. 677-699. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v25i3p677-699>.
- Timothy, D. J. (1999) Participatory planning: A view of tourism in Indonesia. *Annals of Tourism Research* 26 (2), 371–91.

- Tinoco G., Oscar. (2003). Los impactos del turismo en el Perú. *Industrial Data*, vol. 6, núm. 1, agosto, pp. 47-60.
- Thomas, R. y Wood, E. (2014). Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tourism Management*, 45, pp. 39–48. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.03.012>.
- Tomazzoni, E. (2007). Turismo e desenvolvimento regional modelo APL TUR aplicado à região das Hortensias (Rio Grande do Sul – Brasil) (Tese de Doutorado) Programa de ciências Universidade de São Paulo- 2007.
- Thorelli, H. (1986). Networks: Between Markets And Hierarchies. *Strategic Management Journal*, v. 7, pp. 37-51.
- Tinsley, R. y Lynch, P. (2001). Small Tourism Business Networks and Destination Development. *International Journal of Hospitality Management*, 20(4), pp. 367-378.
- Tremblay, P. (1998). The Economic Organization of Tourism. *Annals of Tourism Research*, vol. 25, n. 4, p. 837-859.
- Vale, G. (2007). Territórios vitoriosos: o papel das redes organizacionais. Rio de Janeiro: Garamond.
- Valentina, N., y Passiante, G. (2009). Impacts of absorptive capacity on value creation. *Anatolia*, 20(2), 269-287.
- Vieira, D. (2017). Nem aglomerados, Nem Redes - A dinâmica relacional das empresas de hospedagem de destinos turísticos brasileiros. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração.
- Wallenburg, C. M., y Schäffler, T. (2016). Performance measurement in horizontal LSP cooperation as a field of conflict: the preventive role of collaborative processes. *Logistics Research*, 9(1), 7.
- Wang, Y. (2008a). Collaborative destination marketing understanding the dynamic process. *Journal of Travel Research*, 47(2), 151-166
- Wang, Y. (2008b). Collaborative destination marketing: Roles and strategies of convention and visitors bureaus. *Journal of Vacation Marketing*, 14(3), 191-209.

- Wasche, H. (2015). Interorganizational cooperation in sport tourism: A social network analysis. *Sport Management Review*, 18, 542-54.
- Weiermair, K. (2006). Prospects for innovation in tourism: analyzing the innovation potential throughout the tourism value chain. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 6(3-4), 59-72.
- Wilke, E., Costa, B., Freire, O., y Ferreira, M. (2019). Interorganizational cooperation in tourist destination: Building performance in the hotel industry. *Tourism Management*, 72, 340-351.
- WFE (The World Forum Economic) (2019). World Ranking of Tourism Competitiveness, On line, <https://es.weforum.org/>
- Yin, R. Estudio de caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001. 2ª edição.
- Zhang, X., Song, H., y Huang, G. Q. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, 30, 345-358.
- Zehrer, A., y Hallmann, K. (2015). A stakeholder perspective on policy indicators of destination competitiveness. *Journal of Destination Marketing and Management*, 4 (2), 120–126.

Apéndice A: CUESTIONARIO

Información del Encuestado

Cargo o Función desempeñada en la Empresa:

() Alta Gerencia/ Propietario () Gerencia Media () Área Operativa

Informaciones Generales sobre el Establecimiento:

Razón Social: _____

Nombre Comercial: _____

Dirección: _____

Año de inicio de las operaciones: _____

Cantidad de Habitaciones: _____

Cantidad de trabajadores: _____

Valor Promedio (S/.) de la tarifa diaria en período de temporada Alta:

¿Pertenece a alguna red? () Si () No

Analice la relación con las organizaciones, empresas e instituciones que a continuación se presentan, de acuerdo al grado de importancia que tengan para su estrategia comercial. Considere 1 para nada importante y 7 para extremadamente importante.

1. Agencias de Viaje	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
2. Operadoras de Turismo	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
3. Agencias de Turismo Receptivo	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
4. Sites de oferta de alojamiento por la web (Booking, Despegar.com, Trip Advisor, Trivago u otros sites)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
5. Empresas de Transporte de pasajeros	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
6. Restaurantes, bares y otros establecimientos de alimentación y de bebidas	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
7. Empresas de entretenimiento y diversión (casas de espectáculos, cines, teatros, museos, entre otros)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
8. Atractivos turísticos (empresas que generen atractivos turísticos)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
9. Empresas de alquiler de vehículos	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
10. Empresas organizadoras de eventos y convenciones	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
11. Empresas locales proveedoras de productos o servicios	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
12. Hoteles o posadas en la ciudad	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante

13. Otras formas de alojamiento en la ciudad (posadas, moteles, albergues)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
14. Hoteles y otras formas de alojamiento en otras ciudades	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
15. Asociaciones, sindicatos y otras formas de representaciones de servicios de hospedaje	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
16. Gobiernos municipales (secretarías y otros órganos del gobierno municipal)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
17. Gobierno regional (secretarías y otros órganos del gobierno regional)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
18. Bancos y otras instituciones de financiamiento	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
19. Convention & Visitors Bureau	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
20. Asociaciones, sindicatos, cooperativas de trabajadores o de prestadores de servicios	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
21. Organizaciones que brinden capacitación al personal (Mintra, Sunafil, PromPerú, Mincetur, etc.)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
22. Universidades/ centros de investigación	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
23. Asociación de guías turísticos	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante
24. Organizaciones no-gubernamentales o representaciones de la comunidad local	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremadamente Importante

Las siguientes declaraciones buscan medir el desempeño de su hotel y destino en los últimos 3 años. Marque en la escala del 1 al 7 su acuerdo con las oraciones: 1 por total desacuerdo y 7 por total acuerdo.

25. La cantidad de huéspedes en mi establecimiento ha aumentado en los últimos años	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo
26. La facturación en mi establecimiento en los últimos años ha incrementado	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo
27. La tarifa diaria de mi establecimiento en los últimos años se ha incrementado	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo
28. El salario de mis trabajadores ha aumentado en los últimos años	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo

29. La cantidad de puestos de trabajo en la empresa ha aumentado en los últimos años	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo
30. El número de turistas viene aumentando en los últimos años	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo
31. El gasto de los turistas viene creciendo en los últimos años	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo
32. La calidad de los servicios ofertados por el destino viene mejorando en los últimos años	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo
33. La rentabilidad del sector hotelero del destino viene aumentado en los últimos años	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo
34. Hay espacio para nuevos medios de hospedaje en el destino	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo
35. Existe intercambio de información con otros hoteles locales	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo
36. Hay rivalidad entre las empresas de hospedaje en el destino	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo
37. Los hoteles y otras formas de hospedaje locales tienen objetivos compartidos	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo
38. Las empresas de hospedaje locales actúan de forma conjunta para el desarrollo del destino turístico.	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo
39. Existe intercambio de conocimientos entre las empresas de hospedaje del destino turístico.	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo

40. Liste las organizaciones con las cuales su establecimiento más se relaciona (PromPerú, Organizaciones no gubernamentales, asociaciones, sindicatos, Mincetur, entre otros)

41. Liste las empresas con las cuales su establecimiento más se relaciona (Agencias de viaje, de turismo receptivo, Bares, restaurantes, sites de oferta de alojamiento, entre otras)
