

## **Relacionamientos y Ventaja Competitiva en Empresas del Sector Hotelero Peruano**

**PAMELA LYLIBETH ASMAT VASQUEZ**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**EDGAR REYES JUNIOR**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**DANIEL PIRES VIEIRA**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

# Relacionamientos y Ventaja Competitiva en Empresas del Sector Hotelero Peruano

## 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 sostiene que las relaciones verticales y horizontales permiten obtener ventajas competitivas que, de manera individual no se podrían obtener. Así el objetivo de la presente investigación es analizar la influencia de los diferentes tipos de relaciones sobre el desempeño de las empresas del sector hotelero peruano. El instrumento de medición es el cuestionario, aplicado a una muestra no probabilística de 154 establecimientos hoteleros de las ciudades de Cuzco, Arequipa y Trujillo. Los resultados indican que, tanto 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. La principal contribución del presente trabajo es mostrar que las relaciones interorganizacionales son capaces de convertirse en ventajas competitivas.

**Palabras Clave:** relaciones interorganizacionales, destinos turísticos, desempeño

## 1. Introducción

El turismo es una industria estratégica que ha crecido rápidamente debido al dinamismo y repercusiones positivas que aporta a las economías de los países; las interrelaciones que se crean entre la actividad turística y el resto de las actividades económicas lo convierten en un sector altamente competitivo fuente de creación de valor y uno de los mayores proveedores de empleo (Brida, et al., 2017; Botti et al., 2008; Pan et al., 2018). No obstante, su extrema dependencia de un contexto más amplio, que sobrepasa la esfera turística, lo convierte en un sector altamente sensible y dependiente de circunstancias impredecible e inmanejables, por lo que requiere de un sistema de gestión que sea capaz de responder al entorno inestable y ser capaz de funcionar en ambientes de constante volatilidad (Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman y Scott, 2009).

Ante ello, Luthé, Wyss y Schuckert (2012) argumentan que los destinos que participan en red son más capaces de hacer frente a influencias externas, no sólo por la flexibilidad, bajos niveles de riesgo y la mejora de condiciones para adaptarse al cambio, sino también porque aumenta la capacidad de recuperación de las partes que componen la red, ante los problemas externos que puedan acontecer. Además, esta perspectiva en red se considera útil por comprender el producto turístico en su total, debido a que combina aspectos naturales, culturales y sociales, así como otros servicios relacionados al turismo (Miller y Ritchie, 2003; Wilbanks et al. 2007; Soisalon-Soininen y Lindroth, 2006, p. 187).

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. En el Perú, este sector es la tercera fuente de generación de ingresos después de la minería y la agricultura, empleando a cerca del 8% de la población económicamente activa (PEA), es decir, aproximadamente 1,3 millones de habitantes (Cámara, 2019).

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 dentro entre países latinoamericanos (World Economic Forum, 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, demandando que los destinos turísticos se enfoquen en desarrollar nuevas ventajas competitivas como elementos diferenciadores que aseguren su permanencia en los segmentos de mercado a los que van dirigidos (Raun et al., 2016, Lin y Huang, 2009).

El sector turístico está caracterizado por la concentración de una variedad de actividades económicas, donde los productos turísticos solo se pueden consumir “in situ”, contribuyendo de esa manera a la concentración geográfica de las empresas proveedoras. Esta proximidad genera múltiples interacciones o relaciones entre los agentes complementarios quienes, para lograr un desempeño turístico exitoso, necesitan colaborar y establecer relacionamientos que les permitan desarrollar objetivos comunes, los cuales pueden ser tanto tangibles (financieros) como intangibles (intercambio de conocimientos) (Martínez, 2013; Cetin y Bilgihan, 2016; Jones et al., 2003; Santos et al., 2008, Moscardo et al., 2017).

Así, la oferta turística se compone como una variedad de relaciones comerciales tanto horizontales como verticales, en razón a que la empresa individual en el destino turístico representa sólo una parte del producto turístico total. Estas conexiones tienen por objetivo crear un producto turístico complejo que pueda atraer a los turistas con el cual se pueda obtener una ventaja competitiva (Jamal y Getz, 1995; Palmer y Bejou, 1995; Tinsley y Lynch, 2001, Gulati et al., 2000, Novelli et al., 2006). En ese sentido estas relaciones con su entorno, posibilitarían a las empresas la implementación de estrategias diferenciadas y de creación de valor que llevarían a desempeños económicos superiores que no son atribuibles a las empresas de forma individual, sino que surgen del conjunto de empresas que configuran el agregado productivo, basados en la confianza, compromiso y comunicación efectiva entre las partes interesadas (Bennett, 1997, Martínez, 2013; Ramayah et al., 2011).

La presente investigación se enfoca en una parte de la cadena de valor del turismo: el sector hotelero, considerado por Fernández y Cuadrado (2011) como elemento clave y uno de los pilares básicos del sector turismo, ya que permite el posicionamiento y desarrollo de la ciudad como destino turístico (Pozo et al., 2011, Monsalve, C. y Hernández, I., 2015; Tsai et al., 2009).

Considerando al sector hotelero como parte de una serie de relaciones y por estar estrechamente relacionado al sector turístico. El objetivo de la presente investigación es analizar la influencia de los diferentes tipos de relacionamiento sobre el desempeño de las empresas del sector hotelero peruano.

El documento está estructurado de la siguiente manera: en la siguiente sección se presenta la revisión de la literatura sobre los atributos del destino y su relación con la competitividad del mismo, a continuación, los elementos metodológicos y los resultados. Luego, discuten los resultados en comparación con la literatura y en la sección final se presenta las contribuciones, limitaciones y agenda de investigación futura.

## **2. Marco Teórico**

En respuesta a los cambios constantes del mundo global, la competitividad se ha convertido en un elemento esencial para el desenvolvimiento de estrategias que garanticen el desarrollo de los destinos turísticos (Krstic, et al., 2016).

La competitividad turística desde su concepción, ha estado muy relacionada a la obtención de beneficios económicos, actualmente se sigue manteniendo este objetivo, pero ahora muy relacionado a la preservación de las cualidades territoriales, al progreso social de los residentes, y al empoderamiento de los ciudadanos (Medina-Muñoz, Medina-Muñoz y Chim-Miki, 2013; Fischer, 2012; Peres Jr. y Pereira, 2014).

De esta manera, la competencia pasó gradualmente de la esfera empresarial a la esfera territorial, lo que obligó a considerar el atractivo turístico del territorio como un factor vinculado al éxito de las estrategias competitivas (Pollice y Iulio, 2011). En razón a ello, se considera que una manera de impulsar el desarrollo económico de los territorios es a través de la participación de los agentes y actores locales con la finalidad de gestionar de manera conjunta intereses en común (Obando y Delgado, 2007; Fuchs 2004).

El destino turístico es entendido como un producto colectivo, que se deriva de la interacción dinámica y sistémica entre múltiples partes interesadas que, directa o indirectamente, participan en la misma cadena de valor, donde una diversidad de operadores tanto privados como públicos actúan para promover la sostenibilidad y el desarrollo competitivo del destino (Buhalis, 2000; Haugland, Ness, Grønseth y Aarstad, 2011; Lemmetyinen y Go 2009). La fuerte dependencia entre los actores del turismo lo convierten en un ambiente apropiado para la conformación de redes interorganizacionales, ya que incluyen relaciones formales y cooperativas entre una amplia variedad de partes interesadas complementarias y competidoras, quienes están fuertemente conectados, con el propósito principal de dar forma al producto turístico (Brandenburger y Nalebuff, 1996, Sainaghi y Baggio, 2014).

Según Della Corte y Sciarelli (2012), 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. Esta proximidad entre agentes locales puede considerarse como una ventaja competitiva difícil de imitar por los competidores lejanos (Porter, 1990; Martínez, 2013). Esto quiere decir que, la ventaja competitiva se encuentra fuera de los límites de las empresas, pero dentro de los límites de la red turística (Ceglie y Dimi, 1999; Saxena, 2005; Zehrer y Raich, 2010). En los destinos turísticos la conformación de redes proporciona un modo de coordinación que las distingue de los mercados y jerarquías, pues, las organizaciones autónomas interactúan para producir acciones conjuntas, utilizando reglas, normas y estructuras compartidas para decidir y actuar sobre la región en la que se desenvuelven (Provan y Kenis, 2008; Czernek, 2013).

En este producto sistémico, las relaciones verticales (proveedores o clientes) y las relaciones horizontales (con sus similares o competidores) coexisten, para responder de manera más efectiva a las demandas del mercado. De esta manera las empresas suelen cooperar en la dimensión vertical y competir en la dimensión horizontal (Cooke y Huggins, 2003, Akgüngör, 2006). Dando lugar a la “coopetición”, la cual posibilita que las relaciones entre competidores se tornen más pacíficas, transformando ese ambiente en un escenario más colaborativo y rompiendo el paradigma de la competición de mercado a partir de la cooperación (Chim-Miki y Batista-Canino, 2016; Mariotto, 1991).

Además de las relaciones cooperativas y competitivas entre las empresas, los destinos turísticos también son caracterizados por la presencia de organizaciones públicas y privadas que actúan como fuentes de conocimiento, respaldo y guía para los agentes participantes (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. Estas instituciones incentivan 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; Boari, Molina-Morales y Martínez-Cháfer, 2017).

La evidencia empírica emergente en este campo de estudios muestra que las organizaciones se benefician más cuando participan en una red, pues estimula el aprendizaje organizacional, el intercambio de conocimientos y proporciona un sentido de comunidad, que puede resultar en beneficios cualitativos y/o cuantitativos para las organizaciones (Hurley y Hult, 1998; Liu y Lee, 2015; Thomas y Wood, 2014; Baggio y Cooper, 2010; Novelli et al., 2006). Mostrando también que estas relaciones se fortalecen mediante el diálogo continuo de comunicación entre las partes interesadas de la red, y es más exitoso cuando la distancia cultural, económica y geográfica es baja y se pueden distinguir objetivos comunes claros (van der Zee y Vanneste, 2015).

Della Corte y Aria (2016) en su investigación concluyeron que las empresas desarrollan capacidades internas o cualitativas no solo a partir de la conexión con organizaciones similares (posibles competidores), sino también con otros agentes de la misma industria. Para, Teller, Alexander y Flosch (2016), tanto la competencia como la cooperación actúan directa y positivamente sobre el desempeño y aunque la competencia posee un grado de efecto negativo sobre el rendimiento de las tiendas, el efecto global es insignificante.

Denicolai, Cioccarelli e Zucchella (2010) 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.

Vieira (2017) 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 e 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.

En ese sentido, ventaja competitiva se refiere no solo al valor económico sino también a una mejora en la calidad y capacidades internas, generado por explorar combinaciones de recursos y capacidades (Newbert, 2008).

De la evidencia presentada, se argumenta que, para obtener un mejor desempeño, las empresas deben lograr las mejores relaciones para competir y producir ventajas significativas frente a la competencia, lo que debería incluir relaciones horizontales (competencia), relaciones verticales (empresas complementarias) distintivas. Por lo tanto, las empresas hoteleras que presentan mejores y mayores relaciones con su entorno turístico deberían presentar mejores resultados en su desempeño.

### 3. Metodología

La presente investigación se caracteriza por ser de tipo descriptiva, es decir, especifica propiedades, características y rasgos importantes de un determinado grupo o población (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2014), con utilización de técnicas cuantitativas para el análisis de los datos. 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 como parte esencial de la cadena de valor de la actividad turística, pues su infraestructura, capacidad y servicio trae consigo el posicionamiento de la ciudad como destino turístico (Monsalve C. y Hernández, S., 2015).

El universo de estudio, está compuesto por las empresas hoteleras de 3 regiones turísticas peruanas: 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 con las otras regiones (Mincetur, 2018. INEI, 2018).

A partir de la selección de las regiones, se determinó la población, la cual está representada por los establecimientos hoteleros de la ciudad más importante o capital de cada región. Siendo Cusco, Arequipa y Trujillo las ciudades que conforman la población. La técnica de muestreo utilizada para la presente investigación es no probabilística por conveniencia, ya que se escogieron puntos de las ciudades donde se concentran la mayor cantidad de establecimientos hoteleros para poder alcanzar la mayor cantidad de cuestionarios respondidos (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2014). Se totalizó 154 cuestionarios respondidos, 50 en Cuzco, y 52 en Arequipa y trujillo.

Para la presente investigación se utilizó el cuestionario cuantitativo de Viera (2017), al cual se le adicionó 4 preguntas más. La encuesta fue desarrollada originalmente en idioma portugués y para ser utilizados en Perú, pasó por un proceso de traducción reversa y adaptación cultural, lo que permitió garantizar la equivalencia semántica y cultural entre la versión original y la de español.

El instrumento de investigación consistió en 4 secciones distintas: I- Datos Generales; II- Relación con otras organizaciones, III- Desempeño de la empresa y IV- Competitividad, intercambio de información y conocimiento entre las empresas. En las secciones II, III y IV se utilizó una escala de Liker de satisfacción de 7 puntos. Al final del instrumento se realizaron preguntas abiertas para identificar con que organizaciones y empresas posee un relacionamiento más próximo.

Los datos analizados son de fuente primaria y secundaria, los de fuente primaria se obtuvieron mediante cuestionario aplicado. Se usaron, además, 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, específicamente del área operativa, no pudieron responder algunas preguntas por considerarlas de índole confidencial.

Para el análisis de los datos, se hice un análisis factorial exploratorio 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. et al. 2010, Gujarati, 1988). Los resultados del análisis exploratorio se aplicaron por separado a cada una de las variables del estudio (relación vertical, relación horizontal y relación con organizaciones de soporte, desempeño). 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. Resultados

Cuanto las Relaciones Verticales, se realizó el análisis factorial exploratorio donde se incluyeron todos los ítems sobre el Relacionamiento vertical (tabla 1). Se obtuvieron dos factores, por un lado, 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, 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.

**Tabla 1 – Matriz de Componentes Rotados – Variables Relación Vertical**

| Variables                               | Cargas Factoriales |       |
|---|--------------------|-------|
|   | 1                  | 2     |
| 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 |
| $\alpha$ de Cronbach                    | 0,772              | 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. Esta prueba fue importante para confirmar una sola construcción. Un total de siete ítems revelaron baja comunalidad y fueron excluidos, lo cual es previsible al desarrollar y ajustar un nuevo instrumento (Wilke et al, 2019).

Las relaciones con organizaciones de apoyo o soporte (tabla 2) es analizada bajo 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 2 – Matriz de Componentes Rotados – Relación Org. de Apoyo**

| Variables                                  | Cargas Factoriales |       |
|--|--------------------|-------|
|  | 1                  | 2     |
| 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 |
| $\alpha$ de Cronbach                       | 0,710              | 0,619 |

Para el Desempeño se aplicó análisis factorial confirmatorio a los ítems que miden la dimensión de la variable dependiente desempeño, los resultados mostrados en la tabla 3, 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.

**Tabla 3 – Matriz de Componentes Rotados – Variable Desempeño**

| Variables  | Cargas Factoriales |       |
|--|--------------------|-------|
|  | 1                  | 2     |
| 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 |
| $\alpha$ de Cronbach                             | 0,854              | 0,707 |

En la tabla 4 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 4 – 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              |
| $\alpha$ de Cronbach                                  | 0,759              |

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 e Kim, 2003; Rivero e 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 resulto 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 5 y 6.

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

**Tabla 5: Regresión para Desempeño Cuantitativo**

| Variabales            | 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 <sup>2</sup>        | 0.300    | 0.291    | 0.318    | 0.329    | 0.292    |
| R <sup>2</sup> Ajust. | 0.090    | 0.085    | 0.101    | 0.108    | 0.085    |
| Anova Sig.            | 0.015    | 0.001    | 0.001    | 0.001    | 0.004    |

No se observa 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, este resultado es contrario a lo que evidencio Hoffman et al., (2015), quienes concluyeron que las redes de relaciones desarrolladas por los emprendimientos hoteleros tienen a priorizar las relaciones verticales. 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 e 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, aún, 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.

La tabla 6 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. Los establecimientos hoteleros manifiestan relacionarse con los gobiernos municipales debido a que mensualmente tienen que informar estadísticas sobre 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

**Tabla 6: Regresión para 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 <sup>2</sup>        | 0.388    | 0.373    | 0.489    | 0.390    | 0.467    |
| R <sup>2</sup> Ajust. | 0.151    | 0.139    | 0.239    | 0.152    | 0.219    |
| Anova Sig.            | 0.000    | 0.000    | 0.000    | 0.000    | 0.000    |

. 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.

La dimensión de *organismos de financiamiento* presentó resultados significativos en 3 de los cinco modelos analizados, esta dimensión incluye a Bancos y otras entidades de financiamiento, universidades e institutos y las Asociaciones de hoteles. 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.

En la dimensión de relaciones horizontales, 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). 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.

En referencia a los coeficientes de regresión e la significancia de las variables van cambiando en función a la inclusión de las variables de control en los modelos. Estos resultados indican que los determinantes del desempeño varían en función al destino turístico estudiado.

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.

## **5. Conclusiones, contribuciones, limitaciones y agenda**

En este estudio analizó la influencia de las relaciones verticales y horizontales sobre el desempeño de las empresas del sector hotelero peruano. Para cumplir este objetivo, fue 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”.

Los 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 resultó 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 sí 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.

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.

Este estudio presenta limitaciones, la primera referida a la restricción del estudio, ya que solo está orientado al sector hotelero, aunque este sector es considerado como uno de los pilares del sector turismo, sería 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. 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.

Para futuros estudios se 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

- Akgüngör, S. (2006). Geographic concentrations in Turkey's manufacturing industry: identifying regional highpoint clusters I. *European Planning Studies*, 14(2), 169–197.
- Baggio, R y Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a networks structure. *The Service Industries Journal*, 30(10), 1757-1771.
- Balestrin, A. y Vargas, L. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teóricas e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 203-227.
- Bennett, J. (2003): Environmental management and the competitiveness of nature-based tourism destinations. *Environmental and Resource Economics*, 24:213-233.
- Boari, C., Molina-Morales, F.X. y Martínez-Cháfer, L. (2017). Direct and Interactive Effects of Brokerage Roles on Innovation in Clustered Firms. *Growth and Change—A Journal of Urban and Regional Policy*, 48(3), Sep. 336-358.
- Botti, L., Camprubi, R. and Torrès, O. (2008), Tourism and regional development: small businesses and social network for competitiveness. *Research Entrepreneurship and Small Business XXII*, Universidad Beira Interior, Covilhã.
- Brandenburger, A. M. y Nalebuff, B. (1996) "Co-opetition." Harper Collins Business, London.
- Brida, J. G., Rodríguez Brindis, Mejía Alzate, M. L., y Zapata Aguirre, S. (2017). La contribución directa del turismo al crecimiento económico de Colombia: Análisis por ramas características del sector utilizando la Cuenta Satélite de Turismo-CST. *Revista de Estudios Regionales*, 109, 121–138.
- Buhalis D (2000) Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1): 97-116.
- Camara. (2019). Cámara de Comercio de Lima – Turismo, Gran Generador del Empleo y Divisas.
- Carrão, A.M.R. (2004). Cooperação entre empresas de pequeno porte em pólos industriais: um estudo comparativo. *R. Adm.*, São Paulo, 39(2), 186-195.
- Ceglie, G. y Dini, M. (1999). Cluster and Network Development in Developing Countries: The Experience of UNIDO, UNIDO Working Paper No. 2 (Vienna: Private Sector Development Branch).
- Cetin, G., y Bilgihan, A. (2016). Components of cultural tourists' experiences in destinations. *Current Issues in Tourism*, 19(2), 137–154.
- Chim-Miki, A. F. y Batista-Canino, R. M. (2016). La investigación sobre coopección: Estado actual del conocimiento y sus implicaciones en los estudios turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo* 25(4), 399-415
- 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.
- Czernek, K. (2013). Determinants of cooperation in a tourist region. *Annals of Tourism Research*, 40, 83–104.

- Della Corte, V. y Sciarelli, M. (2012). Can coopeition be source of competitive advantage for strategic networks?. *Corporate Ownership and Control*, 10(1): 363-379.
- Della Corte, V., y Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524–540.
- Denicolai, S.; Cioccarelli, G.; Zuchella, A. Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, v. 31, p. 260-266, 2010.
- Dwyer, L. y Kim, Ch. (2003): “Destination Competitiveness: Determinants and indicators”. *Current Issues in Tourism*, 6(5):369-414.
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C. y Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*, 30(1), 63-74.
- Fernández, M. y Cuadrado, R. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial en el sector hotelero: Revisión de la literatura científica. *Cuadernos de Turismo*, 28, pp. 47-57.
- Fischer, T. (2012). Gestão social do desenvolvimento. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* 12(1): 113–120.
- Fuchs, M. (2004). Strategy development in tourism destinations: a DEA approach. University of Innsbruck, Innsbruck.
- Gujarati, D. (1988). *Basic Econometrics*. 2ª ed., Nova York, McGraw-Hill International.
- Gulati R, Nohria N, Zaheer A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, March Special Issue 21: 203–215.
- 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. p. 97-122.
- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010) *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Haugland, S., Ness, H., Ove, B. y Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations: An Integrated Multilevel Perspective, 38(1), pp. 268-290.
- 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 Junior, E, y Melo, M. (2015). Estrategia empresarial en períodos de crisis. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24, pp 681 – 700.
- Hurley, R., y Hult, T. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-56.
- Jamal, T. and Getz, D. (1995), Collaboration theory and community tourism planning, *Annals of Tourism Research*, Vol. 22 No. 1, pp. 186-204.
- Kylänen, M. y Rusko, R. (2011). Unintentional coopetition in the service industries: The case ofPyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. *European Management Journal*, 29, 193-205.
- Kylanen, M.; M.M. Mariani. (2012). Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks. *Anatolia*, Vol. 23, No. 1, pp. 61-74.
- Krstic, B., Radivojevic, V., y Stanistic, T. (2016). Determinants of CEE Countries’ Tourism Competitiveness: A Benchmarking Study. *Management*, 21(80), 11–21.
- Lemetyinen A, Go FM (2009) The key capabilities required for managing tourism business networks. *Tour Manag* 30:31–40.
- Liu, X. y Lee, L. (2013). “Two-stage least squares estimation of spatial autoregressive models with endogenous regressors and many instruments”. *Econometric Review*, 32(5-6), pp. 734-753.

- Lin y Huang (2009), Mining tourist imagery to construct destination image position model, *Expert Systems with Applications*, N° 36, 2513–2524.
- Luthe, T., Wyss, R., y Schuckert, M. (2012). Network governance and regional resilience to climate change: empirical evidence from mountain tourism communities in the Swiss Gotthard region. *Regional Environmental Change*, 12(4), 839-854.
- Mariotto, F. L. (1991). O conceito de competitividade da Empresa: uma análise crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 31(2): 37-53.
- 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.
- Medina-Muñoz, D., Medina-Muñoz, R. y Chim-Miki, A. (2013). Tourism competitiveness assessment: The current status of research in Spain and China. *Tourism Economics*, 19(2): 297–318.
- Miller, G., y Ritchie, B. (2003). A farming crisis or a tourism disaster? An analysis of the foot and mouth disease in the UK. *Current Issues in Tourism*, 6(2), 150-171. DOI: 10.1080/13683500308667949
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo- MINCETUR. Compendio de cifras de Turismo. 2018.
- Molina-Morales, F. y Martínez-Fernández, M. (2010). Social Networks: Effects of Social Capital on Firm Innovation. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 258-279.
- 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.
- Moscardo, G., Konovalov, E., Murphy, L., McGehee, N. G., y Schurmann, A. (2017). Linking tourism to social capital in destination communities. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(4), 286–295.
- Newbert, S. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-Level resource-based of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745–768.
- Nicholson, J., Tsagdis, D., y Brennan, R. (2013). The structuration of relational space: Implications for firm and regional competitiveness. *Industrial Marketing Management*, 42, 372-381.
- Noville, M, Schmitz, B. y Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience, *Tourism Management*, 27(6), pp. 1141- 1152.
- Obando Uzcátegui, L. A., y Delgado Barrios, J. C. (2007). Diseño de una red de participación de actores para la gestión de los sistemas de financiamiento. *Visión Gerencial*, 2, 298–315.
- Organización Mundial del Turismo (2018). Datos Turismo. Disponible en: <https://www.unwto.org/global-and-regional-tourism-performance>.
- Palmer, A. y Bejou, D. (1995), Tourism destination marketing alliances, *Annals of Tourism Research*, Vol. 22 No. 3, pp. 616-29.
- Pan, S.-Y., Gao, M., Kim, H., Shah, K. J., Pei, S.-L., y Chiang, P.-C. (2018). Advances and challenges in sustainable tourism toward a green economy. *Science of the Total Environment*, 635, 452–469.
- Peres Jr, M. R. y Pereira, J. R. (2014). Abordagens teóricas da gestão social: uma análise de citações exploratória. *Cadernos EBAPE.BR* 12(2): 221–236 <https://doi.org/10.1590/1679-39519079>.
- Pérez, E. y Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, Vol. 2, N°1, 58-66.
- Pollice, F. y Iulio, R. de. (2011). Avaliação da competitividade turística do território. *Finisterra*, (91), pp 121-138.
- Porter, M. (1990): The competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.

- Pozo, A. G., Soria, J. A., Ollero, J. L. y Lara, M. (2011). Capital humano y salarios en la hostelería española: Un análisis regional. *Revista de Estudios Regionales*, (91), 71-96.
- Provan, K. y Kenis, P. (2008). Modes of network governance: structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (2) pp. 229-252.
- Ramayah, T., Lee, J. W. C., y In, J. B. C. (2011). Network collaboration and performance in the tourism sector. *Service Business*, 5(4), 411-428.
- Raun, J., Ahasa, R., Tiruab, M. (2016). Measuring tourism destinations using mobile tracking data. *Tourism Management*, (57), pp 202-212,
- 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 mayo, pp. 1-21.
- Sainaghi, R., y Baggio, R. (2014). Structural social capital and hotel performance: Is there a link? *International Journal of Hospitality Management*, 37(2), 99e110.
- Saxena, G. (2005). Relationships, networks and the learning region: case evidence from the Peak District National Park, *Tourism Management*, 26, pp. 277–289.
- 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), 677-699.
- Soisalon-Soininen, T., y Lindroth, K. (2006). Regional tourism co-operation in progress. In L. Lazzeretti & C. S. Petrillo (Eds.), *Tourism local systems and networking* (pp. 187–196). Amsterdam: Elsevier.
- Teller, C., Alexander, A., y Floh, A. (2016). The impact of competition and cooperation on the performance of a retail agglomeration and its stores. *Industrial Marketing Management*, 52, 6-17.
- Tinsley, R. y Lynch, P.A. (2001). Small Tourism Business Networks and Destination Development, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 367-378.
- Thomas, R., y Wood, E. (2014). Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tourism Management*, 45, 39–48.
- Tsai, H., Song, H. and Wong, K. (2009), Tourism and hotel competitiveness research, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 26 Nos 5/6, pp. 522-546.
- 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.
- 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. doi:10.1016/j.tourman.2018.12.015
- Wallenburg, C. 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), 1 -15.
- WFE (The World Forum Economic) (2019), World Ranking of Tourism Competitiveness, On line, van der Zee, E. y Vanneste, D. (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies, *Tourism Management Perspective*, 15, 46-56.
- Zehrer, A. y Hallmann, K. (2015). A stakeholder perspective on policy indicators of destination competitiveness. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(2), 120-126,
- Zehrer, A. y Raich, F. (2010). Applying a lifecycle perspective to explain tourism network development, *The Service Industries Journal*, (30)1, pp. 1683-1705.