Ministerio de Economía,
Industria y Competitividad
Núm. 894 ENERO-FEBRERO 2017

Revista de Economía
ICE
Información Comercial Española

Estrategia e internacionalización de la empresa turística

ICE

INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

Secretaría de Estado de Comercio

MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD

Consejo Científico
Fernando Becker, Jaime Requeijo, Pedro Schwartz, Ramón Tamames, Gabriel Tortella, Félix Varela, Juan Velarde.

Consejo de Redacción
Isabel Álvarez González, Santiago Asensio Merino, Mikel Buesa Blanco, Carmen Cárdeno Pardo, Juan Ramón Cuadrado Roura, Juan José Durán Herrera, Víctor Echevarría Ugarte, José Luis Feito Higueruela, Francisco Javier Garzón Morales, José Luis Káiser Moreiras, Rodrigo Madrazo García de Lomana, José María Marín Quemada, Pilar Mas Rodríguez, Vicente José Montes Gan, Pablo Moreno García, María Flavia Rodríguez-Ponga Salamanca, Carlos San Basilio Pardo.

Director
Juan José Otamendi García-Jalón

Jefa de Redacción
Mercedes Barreno Ruiz

Redacción
Rosario Blanca Samá y Elvira Atero Carrasco

Portada
Sprint Comunicación Visual

Diseño gráfico
César Bobis y Manuel A. Junco

Redacción
Paseo de la Castellana, 162, 12ª planta. 28046 Madrid
Teléfono: 91 349 39 76
Fax: 91 349 35 80

Distribución y suscripciones
Paseo de la Castellana, 162. 28046 Madrid
Teléfono: 91 603 79 97/93
distribuciónpublicaciones@mineco.es

La *Revista ICE* se encuentra en las siguientes bases bibliográficas: *Journal of Economic Literature* (JEL), *EconLit, ECONIS, ISOC, Dialnet, Latindex y OCLC.*
Sus índices de impacto aparecen en *IN-RECS.*

ICE no se solidariza con las opiniones en los artículos que publica, cuya responsabilidad corresponde a los autores.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. La Editorial, a los efectos previstos en el art. 32.1 párrafo 2 del vigente TRLPI, se opone expresamente a que cualquier fragmento de esta obra sea utilizado para la realización de resúmenes de prensa. La suscripción a esta publicación tampoco ampara la realización de estos resúmenes. Dicha actividad requiere una licencia específica. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra, o si quiere utilizarla para elaborar resúmenes de prensa (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)

Imprime: LAVEL, S.A. Calle Gran Canaria, 12. Humanes de Madrid
ISSN: 0019-977X
ISSN electrónico: 2340-8790
Depósito legal: M. 3.740-1958
NIPO: 057-17-094-0
eNIPO: 057-17-095-6
Catálogo general de publicaciones oficiales
http//publicacionesoficiales.boe.es
Copyright: Información Comercial Española, 2010

ICE

MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA *Secretaría de Estado de Comercio*

ESTRATEGIA E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA TURÍSTICA

SUMARIO

Presentación 3
Juan José Durán-Herrera, Antonia Mercedes García-Cabrera y Sonia María Suárez-Ortega

La ambidestreza organizativa y su efecto en el rendimiento del sector hotelero: el papel del capital humano y la cultura organizativa 11
Enrique Claver-Cortés, Mercedes Úbeda-García, Bartolomé Marco-Lajara, Patrocinio Zaragoza-Sáez y Francisco García-Lillo

Herramientas *Social Media:* análisis de su uso y relevancia estratégica en el sector hotelero español 27
Víctor J. García Morales y Aurora Garrido Moreno

Diferencias entre los turistas en el esfuerzo de búsqueda de información y la interacción con el destino turístico en función de su sensibilidad cultural 43
Josefa D. Martín-Santana y Asunción Beerli-Palacio

La estrategia de la pyme turística fundada por inmigrantes emprendedores: antecedentes institucionales 57
Antonia Mercedes García Cabrera, María Gracia García Soto y Francisco Javier García Rodríguez

La estrategia de externalización de servicios en los hoteles. Una visión basada en la ventaja competitiva y el resultado operativo 71
Tomás F. Espino-Rodríguez y Juan Carlos Ramírez-Fierro

La diversificación geográfica y de producto como estrategias de crecimiento de las cadenas hoteleras españolas 87
Rosario Andreu Guerrero, Enrique Claver Cortés y Diego Quer Ramón

Internacionalización de las cadenas hoteleras españolas: formas de entrada y resultados 101
Julio Cerviño, Joaquín Sánchez-Herrera, Antoni Serra-Cantallops y Verónica Baena

Determinantes de la competitividad basados en el conocimiento: evidencias extraídas de una plataforma de inteligencia aplicada al sector turístico español 117
César Camisón-Zornoza y Sergio Camisón-Haba

Innovación y destinos inteligentes: oportunidad para el *know how* turístico español 137
Andrés Fernández Alcantud, José María López Morales, Luis Moreno Izquierdo, José F. Perles Ribes, Ana Ramón Rodríguez y María Jesús Such Devesa

Cambio organizativo y emprendimiento institucional en el sector hotelero español: de la crisis de 2008 a los retos y cambios requeridos en la actualidad 151
Juan José Durán-Herrera, Antonia Mercedes García-Cabrera y Sonia María Suárez-Ortega

LOS LIBROS 165
Reseña

CONTENTS 169
Contents, abstracts

Coordinadores: Juan José Durán-Herrera, Antonia Mercedes García-Cabrera y Sonia María Suárez-Ortega

PRESENTACIÓN

*Juan José Durán-Herrera**
*Antonia Mercedes García-Cabrera***
*Sonia María Suárez-Ortega***

El presente monográfico de *Información Comercial Española* dedicado a la empresa turística muestra la relevancia económica del turismo en España, al tiempo que aporta alternativas estratégicas para aumentar la productividad de las empresas del sector y, consecuentemente, la competitividad del mismo en un contexto globalizado. La oportunidad de estos contenidos y propuestas derivadas de los mismos viene avalada por la relevancia mundial del turismo como actividad económica y las oportunidades que ello ofrece para el crecimiento de la empresa española. Según la Organización Mundial del Turismo, el sector en términos globales representa el 10 por 100 del producto interior bruto (PIB) mundial, el 7 por 100 del comercio internacional y el 30 por 100 de las exportaciones de servicios, con importante generación de empleo (uno de cada 11 nuevos puestos de trabajo). Según esta misma fuente, en 2016 el turismo mundial creció un 3,9 por 100 alcanzando los 1.235 millones de visitantes; cifra que al ser comparada con los registros de 2006, cuando los turistas extranjeros se contabilizaron en 842.000.000, pone de relevancia el elevado crecimiento mundial del sector. De hecho, la última caída del número de turistas extranjeros en el mundo se produjo en 2009, como consecuencia de la crisis financiera internacional.

Por regiones, Asia y Pacífico han sido las que más han crecido tanto en términos absolutos como relativos (8 por 100 de incremento). África tiene una cuota de mercado del 8 por 100, habiendo experimentado también un crecimiento de ese nivel (8 por 100). Europa, por su parte, mantiene el liderazgo, de manera que la única región que ha perdido turistas extranjeros ha sido Oriente Medio, con una caída del 4 por 100. En algunos lugares de Oriente la inestabilidad e inseguridad son factores explicativos.

En este contexto internacional, el turismo, entendido en un sentido amplio, es la principal industria o al menos una industria relevante para muchos países. España se encuentra entre ellos. El peso del turismo ha oscilado y superado el 11 por 100 del PIB en nuestro país en los últimos años, experimentando crecimientos sostenidos desde 2010, según datos de la *Cuenta Satélite del Turismo de España* aportados por el Instituto

* Centro Internacional Carlos V, Universidad Autónoma de Madrid.
** Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Nacional de Estadística[1]. En 2016, los turistas internacionales llegados a España se contabilizaron en 75.300.000 y su gasto en 77.000 millones de euros[2]. Esto ha generado un importante crecimiento del PIB turístico de manera que mientras la tasa de variación interanual del PIB en España (2015-2016) ascendió a un 2,9 por 100, la de la industria turística alcanzó el 4,2 por 100[3]. Estos niveles de crecimiento han conllevado la creación de puestos de trabajo. En concreto, en 2015 el empleo asociado al turismo alcanzó el 13 por 100 del total de puestos de trabajo en España[4].

Ahora bien, operar en el sector turístico conlleva retos relevantes para las empresas, dado que este sector se caracteriza por ser altamente competitivo y por su transformación continua[5]. Debido a ello, la competitividad de la empresa turística es, en opinión de Sundbo, Orfila-Sintes y Sørensen[6], en gran medida, dependiente de sus recursos y capacidades para innovar con el propósito de lograr menores costes, incrementos en la calidad de su oferta o una mayor atención y mejor respuesta a las demandas específicas de los clientes (*e.g.*, comercialización de productos y servicios mejorados, oferta personalizada, uso de las TIC, respuesta de la empresa ante temas medioambientales, etc.).

Por otra parte, el turismo, por naturaleza, está orientado a la internacionalización. En este sentido, la apertura exterior de los países, su nivel de desarrollo económico e institucional o la calidad de los activos complementarios que las empresas turísticas precisan para su crecimiento y diversificación, condicionan la configuración de las actividades del sector en un país. A este respecto, es preciso tener en cuenta que, según indica la UNCTAD[7], la mayoría de los activos en turismo de un país son propiedad de inversores locales. En general, las pequeñas y medianas empresas relacionadas con el turismo son de carácter doméstico y en gran medida proveen de activos complementarios para las empresas del sector, lo que nuevamente viene a resaltar el papel de la empresa como actor relevante en el funcionamiento de la industria.

Los factores que afectan al desarrollo de la empresa turística son de naturaleza interna y externa[8]. Los factores internos guardan relación con los recursos humanos y financieros de la empresa, así como con las capacidades de las mismas, pues ambos condicionan el funcionamiento y desempeño estratégico de la organización[9]. Los factores externos, por su parte, incluyen elementos tales como el desarrollo de nuevas

---

[1] INE (2016). *Aportación del turismo a la economía española. Año 2015*.

[2] MINISTERIO DE ENERGÍA, TURISMO Y AGENDA DIGITAL (2016). *Datos turismo 2016.*

[3] EXCELTUR (2016). *Índice sintético del PIB turístico español* (ISTE).

[4] INE (2016). Ibídem.

[5] WAHAB, S. y COOPER, C. (Eds.) (2001). *Tourism in the Age of Globalisation*. Routledge, Londres, Reino Unido.

[6] SUNDBO, J.; ORFILA-SINTES, F. y SØRENSEN, F. (2007). «The Innovative Behaviour of Tourism Firms—Comparative Studies of Denmark and Spain». *Research Policy*, vol. 36, nº 1, pp. 88-106.

[7] UNCTAD (2006). *FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*. Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra.

[8] ATHIYAMAN, A. (1995). «The Interface of Tourism and Strategy Research: An Analysis». *Tourism Management*, vol. 16, nº 6, pp. 447-453.

[9] ANDREU, R.; CLAVER, E. y QUER, D. (2009). «Type of Diversification and Firm Resources: New Empirical Evidence from the Spanish Tourism Industry». *International Journal of Tourism Research*, vol. 11, nº 3, pp. 229-239. Ver también SUNDBO, ORFILA-SINTES y SØRENSEN (2007).

tecnologías, el surgimiento de nuevas tendencias sociales, la competencia de productos similares o sustitutos, o las normas que gobiernan el funcionamiento del sector en los diferentes países. Dada la interacción entre estos factores de naturaleza interna y externa, la investigación en el campo de la estrategia puede facilitar la comprensión del funcionamiento de la empresa turística y de los resultados que ésta alcanza[10], ofreciendo así las bases para la propuesta de alternativas útiles para el desarrollo e internacionalización del sector. Frente a este enfoque estratégico orientado a la empresa turística, en la literatura ha predominado el estudio del turismo desde la perspectiva del destino, ya sea en términos económicos: demanda y sus determinantes, aglomeración y clústeres industriales, impacto económico y medioambiental de la actividad, gobernanza[11]; o estratégicos, como planificación del destino turístico o comercialización del destino[12].

Estos estudios enfatizan la dimensión «lugar» y habitualmente se afrontan mediante el estudio de datos de nivel macro donde las circunstancias de la empresa se recogen solo en términos agregados. Sin embargo, una característica relevante del lugar o destino tiene que ver con la presencia de empresas hoteleras, de restauración o prestadoras de servicios de ocio, entre otras, de forma que existe una importante interdependencia entre la empresa y el lugar[13], adquiriendo así relevancia el estudio de ésta y su desarrollo como elemento crítico en el desarrollo del destino.

Lo anteriormente expuesto justifica que la revista *Información Comercial Española* haya estimado dedicar un monográfico a la estrategia e internacionalización de la empresa turística. El monográfico consta de diez colaboraciones en forma de artículo en las que han intervenido 31 profesores de un total de 13 universidades e instituciones españolas diferentes. Las primeras cinco colaboraciones están centradas en aumentar nuestro conocimiento para mejorar la gestión estratégica de las empresas turísticas en áreas funcionales como los recursos humanos, los sistemas de información o el *marketing*, así como, y desde una perspectiva de negocio, en la búsqueda de una posición distintiva frente a los rivales. Tras este bloque de contribuciones se incluyen dos artículos que abordan distintos aspectos de la estrategia de internacionalización de las cadenas hoteleras españolas, la diversificación geográfica y de producto y las formas de entrada a mercados exteriores. En un tercer bloque combinamos el análisis de la empresa turística con una perspectiva más amplia y relacionada con los destinos turísticos inteligentes, para realizar recomendaciones en términos de la incorporación de soluciones de esta naturaleza, debido a sus efectos en términos de creación de valor y mejora de la competitividad. El monográfico se cierra con un trabajo que aborda el estudio de los cambios acometidos por la empresa hotelera en España en los años recientes al objeto

---

[10] ATHIYAMAN, A. (1995). Ibídem.

[11] SONG, H.; DWYER, L.; LI, G. y CAO, Z. (2012). «Tourism Economics Research: A Review and Assessment». *Annals of Tourism Research*, vol. 39, nº 3, pp.1.653-1.682.

[12] STOKES, R. (2008). «Tourism Strategy Making: Insights to the Events Tourism Domain». *Tourism Management*, vol. 29, nº 2, pp. 252-262.

[13] ATHIYAMAN (1995). Ibídem.

de afrontar la crisis económica, así como los retos y nuevos cambios que ha de afrontar el sector de cara al futuro inmediato.

En concreto, el monográfico se inicia con el artículo titulado «La ambidestreza organizativa y su efecto en el rendimiento del sector hotelero: el papel del capital humano y la cultura organizativa», de los profesores **Claver-Cortés, Úbeda-García, Marco-Lajara, Zaragoza-Sáez** y **García-Lillo** de la Universidad de Alicante. La ambidestreza organizativa es una capacidad estratégica que combina la explotación de las ventajas actuales de la empresa con la exploración de nuevas fuentes de capacidades, relacionadas con la innovación y el logro de objetivos empresariales, que los autores analizan desde la óptica de la dirección de los recursos humanos en el sector hotelero. Los objetivos del trabajo son conocer en qué medida un sistema de dirección de recursos humanos de alto rendimiento contribuye al desarrollo de la ambidestreza, si la cultura organizativa actúa como variable mediadora en esta relación y el efecto de la ambidestreza organizativa en el desempeño hotelero. El trabajo proporciona implicaciones tanto de carácter profesional como de índole académica, a través de la identificación de las prácticas de recursos humanos específicas asociadas con sistemas de trabajo de alto rendimiento y su relación con la ambidestreza, esto es, prácticas facilitadoras del aprendizaje de exploración y explotación.

El uso y relevancia estratégica de las herramientas *Social Media* en el sector hotelero español es analizado por los profesores **García Morales** (Universidad de Granada) y **Garrido Moreno** (Universidad de Málaga) a través de un análisis longitudinal usando datos de 212 hoteles españoles. Así, la utilización de plataformas tales como Facebook o TripAdvisor está teniendo un impacto clave, abriendo múltiples oportunidades, así como también nuevos desafíos estratégicos en el compromiso de clientes. Como indican los autores, plataformas tales como Facebook, Twitter, YouTube, Instagram o Pinterest registran millones de usuarios diarios y tienen la capacidad de captar la «sabiduría de la multitud». Las herramientas analizadas en el trabajo han sido: blogs, microblogs, redes sociales, plataformas para compartir videos, plataformas para compartir fotos, y sitios de revisión.

Las «Diferencias entre los turistas en el esfuerzo de búsqueda de información y la interacción con el destino turístico en función de su sensibilidad cultural» es el tema abordado por las profesoras **Martín-Santana** y **Beerli-Palacio**, ambas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. El trabajo empírico, con una muestra representativa de turistas de Tenerife, analiza la influencia de la sensibilidad cultural en el proceso de búsqueda de información en términos de tiempo dedicado y tipología de fuentes de información consultadas antes de la visita, así como en la interacción con el destino. Los resultados demuestran que la sensibilidad cultural es un factor interno de los turistas que influye en su comportamiento antes y durante la visita al destino elegido, observándose además diferencias en el género, la clase social y la nacionalidad de los visitantes. Esto lleva a las autoras a sugerir el uso de estrategias de comunicación diferentes en función del segmento de mercado que se pretende atraer.

El trabajo de las profesoras de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, **García Cabrera** y **García Soto**, y del profesor de la Universidad de La Laguna, **García Rodríguez**, titulado «La estrategia de la pyme turística fundada por inmigrantes emprendedores: antecedentes institucionales», pone el foco en la estrategia competitiva, liderazgo en costes versus diferenciación, de un grupo de empresas turísticas muy particular, aquellas fundadas por inmigrantes. Concretamente, se centra en indagar qué estrategias competitivas son principalmente utilizadas por los inmigrantes emprendedores que fundan empresas turísticas en España, y en qué medida tales estrategias están condicionadas por los contextos institucionales vigentes en los países de origen de estos inmigrantes. La evidencia empírica aportada por 159 inmigrantes emprendedores asentados en España, que han fundado pequeñas o medianas empresas en el destino turístico canario, permite responder a estos interrogantes. Como resultado se sugiere la idoneidad de promover la incorporación de emprendedores extranjeros con motivación empresarial por oportunidad en el tejido empresarial del sector.

A través de la externalización de una actividad, los hoteles pueden reducir los costes fijos para moderar las bajadas de precios de los servicios prestados producidos por la crisis económica, introducir nuevas tecnologías de la mano de empresas especializadas, diversificar la oferta incorporando servicios externos y mejorar la calidad centrando sus esfuerzos en las actividades clave del negocio. La externalización es el tema central del artículo titulado «La estrategia de externalización de servicios en los hoteles. Una visión basada en la ventaja competitiva y el resultado operativo», presentado por **Espino-Rodríguez** y **Ramírez-Fierro** de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Este trabajo se centra en explicar la externalización de los servicios de un hotel a partir de una doble perspectiva. Por una parte, se plantea que las actividades se externalizarán cuando contribuyan poco a la ventaja competitiva del hotel y, por otra parte, el resultado operativo de una actividad basado en el coste y en la calidad de las operaciones hoteleras condicionará la propensión de los directivos del hotel a cambiar su forma de gobierno actual, de externalizar a realizar internamente la actividad o viceversa. El trabajo construye dos matrices denominadas «externalización y ventaja competitiva» y «ventaja competitiva y resultados» con la finalidad de situar cada una de las actividades de un hotel. Estas matrices permitirán a los hoteleros definir sus opciones estratégicas con respecto a la externalización.

En el artículo «La diversificación geográfica y de producto como estrategias de crecimiento de las cadenas hoteleras españolas», los profesores **Andreu Guerrero, Claver Cortés** y **Quer Ramón**, de la Universidad de Alicante, han analizado la evolución de las cadenas hoteleras españolas con mayor presencia internacional en cuanto a sus estrategias de diversificación geográfica (presencia en países extranjeros) y de producto (diferentes enseñas o marcas bajo las que operan). Concretamente, se ha analizado la relación entre ambos tipos de diversificación y la que mantiene cada una de las dos con el tamaño y la antigüedad de la cadena hotelera. Estos autores destacan la importancia de estas estrategias para el sector en la medida en que pueden permitir compensar la

estacionalidad de la demanda, acceder a un mayor número de segmentos de clientes, adaptarse a una demanda cada vez más diferenciada, reducir el riesgo de dependencia de un único producto o mercado, generar sinergias, mejorar la imagen de marca y, en definitiva, aumentar su valor.

El trabajo de los profesores **Cerviño** (Universidad Carlos III de Madrid), **Sánchez-Herrera** (Universidad Complutense de Madrid), **Serra-Cantallops** (Universidad de las Islas Baleares) y **Baena** (Universidad Europea de Madrid), titulado «Internacionalización de las cadenas hoteleras españolas: formas de entrada y resultados», estudia las formas de entrada a mercados exteriores de las principales cadenas hoteleras españolas. El sector hotelero dispone de diversas formas de expansión internacional que permiten alcanzar un alto grado de control con una mínima inversión, como son la franquicia y los contratos de gestión. Sin embargo, tradicionalmente, la expansión internacional de la hotelería española se realizó a través de inversión directa, principalmente en hoteles de nueva creación en propiedad. El estudio presentado permite conocer si las formas de entrada basadas en la propiedad o el alquiler ofrecen mejores resultados financieros que otros métodos alternativos como contratos de gestión o franquicias. Y se discuten las ventajas que estas formas alternativas podrían ofrecer a las cadenas hoteleras españolas.

Desde hace algunas décadas se ha presenciado una transformación imparable del sector turístico hacia la digitalización. Sobre este tema se presentan dos artículos en este monográfico. El primero de ellos, «Determinantes de la competitividad basados en el conocimiento: evidencias extraídas de una plataforma de inteligencia aplicada al sector turístico español», está firmado los profesores **Camisón-Zornoza** y **Camisón-Haba** de la Universidad de Valencia. Este artículo realiza un diagnóstico de la situación competitiva de la empresa turística española, en cuanto a las capacidades tecnológicas y de información, para impulsar la competitividad basada en el conocimiento. Posteriormente, se presentan los resultados de una investigación colaborativa orientada a desarrollar una nueva plataforma TIC. Las evidencias empíricas extraídas de cuatro casos piloto de implantación de esta plataforma de inteligencia competitiva avalan con rotundidad el potencial de creación de valor y de mejora de la competitividad esperable de soluciones de esta naturaleza. Sin embargo, el nivel de inversión realizado por las empresas del sector en este tipo de capacidades es aún bajo.

El segundo de los artículos centrados en la digitalización aborda en profundidad el concepto de destino turístico inteligente. El artículo «Innovación y destinos inteligentes: oportunidad para el *know how* turístico español» está firmado por **Fernández Alcantud** (Segittur) y por profesores de la Universidad de Alcalá (**López Morales** y **Such Devesa**) y de la Universidad de Alicante **(Moreno Izquierdo**, **Perles Ribes** y **Ramón Rodríguez**). Los destinos turísticos inteligentes (DTI) suponen quizás, según estos autores, el reto más importante al que las ciudades se deberán enfrentar en los próximos años: integrar los sectores y posibilidades tecnológicas de vanguardia (*big data*, nanotecnología, sensorización, *machine learning*…) en el día a día de los consumidores, para generar la mejor experiencia posible y claramente diferenciada de los rivales. En este sentido, las

empresas turísticas han de actuar para consolidar a España como un líder no solo en el turismo de las últimas décadas, sino también en las venideras, para lo cual los autores hacen las correspondientes recomendaciones.

Por último, se incluye el trabajo de los autores de esta introducción y coordinadores del monográfico, **Durán-Herrera** del Centro Internacional de Investigación Carlos V (Universidad Autónoma de Madrid), y **García-Cabrera** y **Suárez-Ortega** de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Los mismos presentan un trabajo titulado «Cambio organizativo y emprendimiento institucional en el sector hotelero español: de la crisis de 2008 a los retos y cambios requeridos en la actualidad». Bajo el marco teórico de la nueva teoría institucional, en este trabajo se analizan y discuten los cambios acometidos en los años recientes por la empresa hotelera en España al objeto de afrontar la crisis económica, así como los retos y nuevos cambios que ha de afrontar el sector en los años venideros.

Enrique Claver-Cortés*
Mercedes Úbeda-García*
Bartolomé Marco-Lajara*
Patrocinio Zaragoza-Sáez*
Francisco García-Lillo*

LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA Y SU EFECTO EN EL RENDIMIENTO DEL SECTOR HOTELERO: EL PAPEL DEL CAPITAL HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZATIVA

La ambidestreza organizativa es una capacidad estratégica de suma importancia en la actualidad tanto para la innovación de productos/servicios como para el éxito empresarial. Este trabajo aborda el análisis de la ambidestreza desde una óptica poco estudiada hasta el momento (la dirección de los recursos humanos), y en un sector en el que han sido escasas las contribuciones académicas en relación a la ambidestreza organizativa, como es el sector hotelero. Los objetivos de esta investigación son conocer en qué medida un sistema de dirección de recursos humanos de alto rendimiento (HPWS) contribuye al desarrollo de la ambidestreza, si la cultura organizativa actúa como variable mediadora en esta relación y el efecto de la ambidestreza organizativa en el desempeño hotelero.

Palabras clave: *gestión empresarial, cultura organizativa, dirección de recursos humanos*.
Clasificación JEL: *D23, M1, M14, O15*.

1. Introducción

El término ambidestreza organizativa se emplea como metáfora para describir la capacidad de las organizaciones para explotar sus competencias actuales mientras exploran nuevas oportunidades para el desarrollo de nuevas capacidades (Gibson y Birkinshaw, 2004; Simsek *et al*., 2009; Tushman y O'Reilly, 1996; Johnston, Andriopoulos y Gotsi, 2016). Este concepto ha atraído la atención de numerosas investigaciones, muchas de ellas

* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante.

relacionadas con la innovación de productos/servicios (He y Wong, 2004).

La innovación en la industria hotelera es un tema que ha sido ampliamente tratado en la literatura (Orfila-Sintes y Mattsson, 2009; Tsai, 2015). En este sentido, Tang (2014) señala que, a medida que los hoteles se enfrentan a una mayor presión competitiva de la globalización y la personalización, necesitan satisfacer la demanda de los clientes de experiencias únicas y memorables y proporcionar un servicio eficaz y de alta calidad a los clientes (Wang *et al*., 2012). En respuesta a esta dualidad, los hoteles deben crear nuevos servicios (aprendizaje exploratorio) y mejorar la calidad y los precios de los servicios actuales (aprendizaje explotador) (Martínez-Ros y Orfila-Sintes, 2009). Ciertamente, la respuesta a esta paradoja no es fácil puesto que el desarrollo de la innovación de servicios y las capacidades de mejora requieren perspectivas distintas, métodos de toma de decisiones, procesos y asignación de recursos diferentes a la explotación de las capacidades actuales (March, 1991; Cegarra-Navarro *et al*., 2013). Sin embargo, siguiendo las argumentaciones de Gibson y Birkinshaw (2004), una empresa con atributos ambidiestros puede desempeñar simultáneamente actividades organizativas aparentemente contradictorias. Por lo tanto, las empresas de la industria hotelera deberían desarrollar la capacidad de la ambidestreza organizativa para poder hacer frente a la paradoja «explotación versus exploración». Sin embargo, son pocos los estudios que analizan el desarrollo de la ambidestreza organizativa en el sector servicios en general (Burgess *et al*., 2015) y el sector hotelero en particular (Úbeda-García *et al*., 2016). Por ello, este trabajo tiene como objeto de estudio la ambidestreza organizativa en el sector hotelero y su repercusión en el rendimiento organizativo, partiendo del rol que la dirección de recursos humanos puede desempeñar en el desarrollo de la misma, y además, considerando el papel mediador que puede jugar la cultura organizativa ambidiestra en dicha relación.

2. Revisión teórica y formulación de hipótesis

Ambidestreza organizativa

Uno de los temas más debatidos en el campo del aprendizaje organizativo ha sido la clasificación de los tipos de aprendizaje según su radicalidad. En este sentido, el trabajo de March (1991) es el primero que aborda los conceptos de exploración y explotación para referirse a dos tipos de aprendizaje que entran en conflicto. El aprendizaje de exploración supone la adquisición de conocimientos nuevos para la organización y se asocia a términos como asunción de riesgos, experimentación, flexibilidad, descubrimiento o innovación. Es el tipo de aprendizaje que permite a la empresa evolucionar y adaptarse a los cambios del entorno. Por otro lado, el aprendizaje de explotación hace referencia a la extensión de los conocimientos que la organización ya posee y se asocia a conceptos como refinamiento, eficiencia, implantación y ejecución. Es un tipo de aprendizaje que permite a la organización rentabilizar el conocimiento que ya posee y mejorar su eficiencia.

La bibliografía tradicional sobre el aprendizaje organizativo suele resaltar la importancia que tiene el aprendizaje de exploración para la transformación organizativa, y asume un enfoque normativo que privilegia éste frente al aprendizaje de explotación. Sin embargo, March (1991) matiza que la organización que se compromete únicamente con el aprendizaje de exploración no logra apropiarse de la rentabilidad de los conocimientos que posee, mientras que la organización que se centra únicamente en el aprendizaje de explotación termina cayendo en la obsolescencia. Por consiguiente, mantener un balance entre ambos tipos de aprendizaje se convierte en el factor clave de supervivencia empresarial a largo plazo. Por lo tanto, la pregunta central que la investigación sobre ambidestreza ha tratado de responder ha sido: ¿cómo las organizaciones logran el equilibrio y la sincronía entre las actividades de explotación y exploración? Para responder a este interrogante, la literatura propone

varias alternativas o soluciones, que pasamos a describir a continuación.

— La ambidestreza como una capacidad estructural (Gibson y Birkinshaw, 2004; Simsek *et al*., 2009; Tushman y O'Reilly, 1996; Simsek, 2009; Raisch y Birkinshaw, 2008), también denominada ambidestreza particional o recíproca. Se logra creando mecanismos estructurales que permitan, o bien la alternancia entre períodos de explotación y de exploración, o bien que ambos tipos de aprendizaje coincidan en el tiempo, pero en unidades organizativas distintas con diferentes configuraciones estructurales (diseños orgánicos para las unidades dedicadas a la exploración y diseños mecánicos o burocráticos para las unidades que persiguen la explotación).

— La ambidestreza como una capacidad de los líderes (Tushman y O'Reilly, 1996; Gibson y Birkinshaw, 2004; Mom *et al.,* 2009) puede definirse como el comportamiento de un directivo orientado hacia la combinación de actividades de exploración y explotación; estaríamos refiriéndonos a un estilo de liderazgo transformacional caracterizado por un comportamiento carismático, una motivación inspiradora, una estimulación intelectual y una consideración individualizada de los seguidores (Jansen *et al*., 2008) para facilitar la búsqueda de objetivos colectivos aparentemente contradictorios como son la exploración y la explotación.

— Finalmente, nos vamos a detener con más detalle en la denominada ambidestreza contextual. Este tipo de ambidestreza surge cuando la organización establece mecanismos sociales y de comportamiento que permitan a los empleados seguir ambos tipos de aprendizaje (Prieto-Pastor y Pérez-Santana, 2012). Esta perspectiva, en lugar de crear mecanismos estructurales duales como propone la ambidestreza estructural, destaca la importancia de crear un determinado contexto organizativo. Este contexto se refiere a los sistemas, procesos y creencias que dan forma a los comportamientos a nivel individual en una organización (Ghoshal y Bartlett, 1994). Dicho ambiente debería ser diseñado para permitir y alentar a todas las personas a juzgar por sí mismas cómo dividir su tiempo entre las demandas en conflicto para la explotación y la exploración (Gibson y Birkinshaw, 2004; Griffin, Neal y Parker, 2007). Por consiguiente, este tipo de ambidestreza requiere un enfoque *bottom-up*, que ponga énfasis en la participación e implicación de todos los integrantes de la firma en la cultura y contexto organizativos (Ghoshal y Bartlett, 1994; Simsek *et al*., 2009). Por consiguiente, la ambidestreza contextual está íntimamente unida a la dirección de personas en las organizaciones, puesto que el contexto que necesita este tipo de ambidestreza requerirá el empleo de prácticas de dirección de recursos humanos capaces de desarrollar la flexibilidad, motivación y compromisos necesarios que estimulen a los individuos a dedicar esfuerzos tanto a las actividades de exploración como de explotación (Lepak *et al*., 2003).

En este sentido, recientemente han aparecido investigaciones que han analizado la importancia de la dirección de recursos humanos, concretamente el uso de los sistemas de alto rendimiento (HPWS, *High Performance Work System*) en la creación del contexto adecuado para el logro de la ambidestreza (Patel *et al*., 2013; Kang y Snell, 2009; Garaus *et al*., 2016). Este punto se analiza en el siguiente apartado.

Los HPWS y la ambidestreza organizativa

Un gran número de estudios han analizado la forma en que las empresas utilizan la gestión de los recursos humanos para equilibrar la tensión entre el aprendizaje de exploración y explotación (Kang y Snell, 2009; Patel *et al*., 2013; Garaus *et al*., 2016). Algunas de estas investigaciones sugieren que las políticas de recursos humanos aplicadas difieren en función del tipo de aprendizaje que se busca (Kang y Snell, 2009; Swart y Kinnie, 2010; Huang y Kim, 2013). En cambio, otros estudios sostienen que la misma práctica puede simultáneamente favorecer la explotación y la exploración (Gibson y Birkinshaw, 2004). Por otro lado, en la investigación en el campo de recursos humanos se ha mostrado que la

aplicación de determinadas prácticas de dirección, por sí solas, no producen ventaja competitiva, sino que el incremento en el rendimiento surge al considerar el efecto sinérgico entre varias de ellas conformando un sistema de alto rendimiento (Huselid, 1995; Wright *et al*., 2001; Wright *et al*., 1994). Por la misma lógica, en este trabajo consideraremos que tales sistemas (contemplados como un conjunto de prácticas de recursos humanos horizontal y verticalmente alineadas) serán el *input* para crear un contexto adecuado que pueda impulsar el desarrollo de la ambidestreza organizativa. No obstante, no existe consenso sobre cuáles deberían ser dichas prácticas (Becker y Gerhart, 1996; Guest, 1997; Wright *et al.,* 2003), si bien, sí que hay unanimidad en considerar que estos sistemas deben contener, al menos, tres dimensiones (Aryee *et al*., 2012): *i)* prácticas encaminadas a la mejora de las habilidades, que incluyen la selección rigurosa y la formación; *ii)* las prácticas para mejorar la motivación, como podría ser un sistema de retribución adecuado y la evaluación del rendimiento; y *iii)* las prácticas dirigidas a la mejora de las oportunidades, como la participación o la promoción. En el subapartado de medición de las variables (apartado 3) aparecen las prácticas concretas empleadas en este trabajo.

Si nos centramos en el empleo de los sistemas de alto rendimiento en un contexto de las empresas del sector servicios, y especialmente en el sector hotelero, estos sistemas deberían permitir a los empleados adquirir los conocimientos, habilidades y capacidades adecuadas para interactuar eficazmente con los clientes. Por ejemplo, para responder a las necesidades del cliente, los empleados deben entender los atributos de su producto o servicio y tener un buen conocimiento de las necesidades de sus clientes, así como la competencia necesaria para adaptar el servicio a los nuevos requerimientos del cliente (Liao *et al*., 2009); es decir, un sistema HPWS debería facultar al empleado para diagnosticar problemas, pensar de forma creativa y desarrollar nuevas soluciones a las necesidades únicas de los clientes (Skaggs y Youndt, 2004); en otras palabras, desarrollar su capacidad para el aprendizaje de exploración y explotación.

En este trabajo se pretende conocer si los HPWS contribuyen a la creación de un contexto organizativo adecuado para simultanear la exploración y la explotación (Flickinger *et al*., 2013), por lo que se plantea la siguiente hipótesis:

H1. El empleo de un sistema HPWS se relaciona de forma positiva con la ambidestreza organizativa.

El rol de la cultura ambidiestra como variable mediadora entre HPWS y la ambidestreza organizativa

La cultura organizativa puede conceptuarse como un sistema de valores y creencias compartidos que determinan cómo se hacen las cosas y definen los estándares esperados de comportamiento de cada individuo dentro de una organización (Ulrich, 1984; Deal y Kennedy, 1982; Schein 1992). Relacionando el tema de la cultura organizativa con la ambidestreza contextual, podría argumentarse que ésta está fundamentada en un tipo de cultura organizativa (Ghoshal y Bartlett, 1994; Gibson y Birkinshaw, 2004) que promueve tanto la creatividad como la disciplina, o dicho de otra forma, caracterizada por la presencia de diferentes conocimientos y la integración de múltiples perspectivas para desarrollar un punto de vista cohesivo.

La cultura organizativa se desarrolla a medida que una organización aprende a sortear problemas duales como la adaptación o flexibilidad externa y la integración interna o el control (Schein, 1992). En este sentido, Khanzanchi *et al*. (2007) sugieren que una forma alternativa de conceptuar la ambidestreza contextual es considerar la alineación y la adaptabilidad como una función de una cultura que promueve la flexibilidad y el control en una unidad de negocio. Otros estudios corroboran que, efectivamente, la alineación y la adaptabilidad atribuida a la ambidestreza contextual es una función de una cultura que promueve

flexibilidad y control (Hargadon y Sutton, 1997). Para concretar un poco más la cultura organizativa necesaria para promover la ambidestreza contextual, vamos a seguir los argumentos de Rink y Ellemers (2007) y Wang y Rafiq (2014), quienes sostienen que la cultura ambidiestra debe basarse en dos conjuntos de valores y normas organizacionales, a saber, la diversidad organizativa y la visión compartida.

La diversidad organizativa (DO) puede definirse como el conjunto de valores y normas organizativas que alientan y toleran las diferencias, reconocen y recompensan el punto de vista, las habilidades y los conocimientos diferentes de los individuos. Este concepto encarna valores que estimulan a los individuos a pensar originalmente, comportarse de manera autónoma e innovadora y generar múltiples perspectivas. Estos múltiples puntos de vista ayudan a generar mapas cognitivos y mentales más amplios, aumentando la probabilidad de prevenir el pensamiento miope y de provocar soluciones creativas (Huber, 1991). Por consiguiente, la diversidad ayuda a la organización a evitar la tendencia de emplear soluciones conocidas a problemas nuevos (Ahuja y Lampert, 2001). De esta forma se promueve el aprendizaje de exploración, pero también el aprendizaje de explotación, en la medida que la implantación de nuevas ideas mejore los sistemas y procesos organizativos.

La visión compartida (VC) puede definirse como el conjunto de valores y normas organizativas que promueven la participación activa global de los miembros de la organización en el desarrollo, comunicación, difusión e implementación de los objetivos organizativos (Sinkula *et al*., 1997; Wang y Rafiq, 2014). Este concepto fomenta un proceso *bottom-up* de desarrollo de la visión compartida dentro de una unidad de negocio, en vez del enfoque tradicional *top-down,* y, por consiguiente, creará un contexto adecuado para la ambidestreza organizativa.

La VC proporciona a los miembros de la organización un sentido de proyecto común y una razón para conseguirlo, aumentando su disposición a subordinar sus metas y acciones individuales por metas y acciones colectivas (Leana y Van Buren, 1999). La congruencia de los valores individuales con los valores de la organización crea un «efecto unión» basado en las relaciones de confianza entre los miembros de la organización, lo que ayuda a reducir los conflictos y proporcionar una armonía de intereses. De esta forma, los miembros de la organización tienden a confiar unos en otros y es probable que aporten de manera voluntaria diversas ideas y exploren nuevos conocimientos y soluciones sin temor a las repercusiones, puesto que esperan que todos trabajen hacia las mismas metas colectivas. Además, la VC proporciona una dirección para el aprendizaje organizativo, puesto que actúa de guía evaluando las diferentes perspectivas asociadas a la DO, relacionando éstas con el conocimiento existente y con las metas organizativas. En consecuencia, la VC fomenta el comportamiento colectivo, lo que se traduce en una mayor eficiencia de los equipos para trasladar las ideas surgidas a acciones concretas enfocadas a la explotación (McGrath *et al.,* 1994).

Por otro lado, DO y VC se refuerzan mutuamente. La ambidestreza organizativa requiere la exploración de nuevos conocimientos, pero también la evaluación de múltiples perspectivas para enfocar o alinear esos nuevos conocimientos con los objetivos organizativos. En una organización con VC es más probable que puedan relacionarse varias perspectivas con el conocimiento existente y alinearlo con los objetivos de la organización. Sin DO, es probable que una unidad de negocio se quede atrapada en soluciones familiares desarrollando, por lo tanto, escaso aprendizaje de exploración. Sin VC, la realidad de una unidad de negocio se caracterizaría por individuos altamente entusiastas y comprometidos que caminan en direcciones diferentes con muchas ideas subexplotadas o no explotadas.

Por lo tanto, DO y VC son dos componentes de un constructo de orden superior al que hemos denominado cultura ambidiestra, que permitirá el desarrollo

de la ambidestreza contextual. De esta forma, se plantea la siguiente hipótesis:

H2. La cultura ambidiestra se relaciona de forma positiva con la ambidestreza organizativa.

Si una cultura organizativa ambidiestra puede conducir a la ambidestreza organizativa, es importante responder a la pregunta de sobre cómo se forma dicha cultura. En este sentido Guest (1994) sugiere que, a través de la selección, la socialización y los procedimientos de formación, la dirección de recursos humanos puede contribuir tanto a la aparición como al mantenimiento de patrones compartidos de normas, valores y reglas informales dentro de las organizaciones. Por lo tanto, dichas prácticas y, más específicamente, el HPWS, pueden tener un impacto en la cultura organizacional (por lo que en esta investigación implicaría tratar la cultura como una variable dependiente). Un HPWS fuerte y bien diseñado produce una mayor homogeneidad de percepción que, a su vez, da lugar a un significado compartido en términos de cultura organizacional (Chow, 2012). Por consiguiente, establecemos la siguiente hipótesis:

H3. Un HPWS se relaciona de forma positiva con la cultura ambidiestra.

Por otro lado, no existen investigaciones que hayan comprobado el efecto mediador de la cultura organizativa en la relación entre un HPWS y la ambidestreza. No obstante, sí que hay estudios, como por ejemplo el de Collins y Smith (2006), que examinan la cadena causal de las prácticas de recursos humanos, el clima social y el intercambio de conocimientos para el desempeño de las empresas. Sus resultados mostraron que un HPWS estaba indirectamente relacionado con el rendimiento de la empresa a través del clima social organizacional y el intercambio de conocimientos. En otro estudio llevado a cabo en el sector bancario, Gelade e Ivert (2003) encontraron que el efecto de un HPWS sobre el desempeño empresarial está parcialmente mediado por el clima de servicio. El estudio de Chuang y Liao (2010) investigó el papel mediador del clima organizacional entre un HPWS y el rendimiento de los empleados, concluyendo que las prácticas de recursos humanos conforman las percepciones compartidas de los empleados sobre el clima organizativo, y éste influye en el desempeño. Por su parte, Lee *et al*. (2015) encontraron una relación positiva entre la cultura ambidiestra y el rendimiento en el trabajo.

Considerando las conclusiones obtenidas en los estudios citados anteriormente, la cultura organizativa puede considerarse como una variable mediadora importante en la relación entre los HPWS y el rendimiento organizativo. La cultura organizativa no solo facilita el desempeño superior de una empresa, sino que refuerza el impacto de un HPWS en el desempeño organizacional (Chan *et al*., 2004). En este orden de ideas, en esta investigación se propone que la cultura organizativa ambidiestra se convierta en el mecanismo mediador que vincula el HPWS con la ambidestreza organizativa. De esta forma, se plantea la siguiente hipótesis:

H4. La cultura ambidiestra ejerce un efecto de mediación en la relación entre un HPWS y la ambidestreza organizativa.

Ambidestreza organizativa y desempeño organizativo

Conceptualmente, la ambidestreza organizativa ha de mejorar el desempeño organizativo puesto que logra que una organización sea innovadora, flexible y eficaz sin perder los beneficios asociados a la estabilidad, las rutinas y la eficiencia (Simsek, 2009). Existen numerosos estudios que corroboran esta relación positiva entre la ambidestreza y diversos indicadores de rendimiento como: medidas subjetivas de *performance* (Cao *et al.,* 2009); supervivencia de

las empresas (Hill y Birkinshaw, 2014); o medidas de mercado como la Q de Tobin (Wang y Li, 2008). Como exponen O'Reilly y Tushman (2013), a pesar de la heterogeneidad de las medidas de ambidestreza utilizadas, de las variables de rendimiento empresarial empleadas, de los diferentes niveles de análisis y diversos sectores analizados, los resultados que vinculan la ambidestreza organizativa con el rendimiento son robustos. De estas argumentaciones derivamos la siguiente hipótesis:

H5. La ambidestreza organizativa se relaciona positivamente con el desempeño organizativo.

En el Esquema 1 se ilustra el modelo teórico a contrastar con las hipótesis planteadas.

3. Metodología

Muestra

La contrastación de las hipótesis propuestas se ha realizado con una muestra de hoteles de tres o más estrellas pertenecientes a la Comunidad Valenciana. Concretamente, la población objeto de estudio estaba formada por un total de 415 establecimientos incluidos en diferentes bases de datos (Turespaña y SABI).

Para obtener la información necesaria se diseñó un cuestionario dirigido al director de recursos humanos. Con el objetivo de incrementar la tasa de respuesta se garantizó la confidencialidad de la información y el anonimato de los encuestados. Se recogieron un total de 100 cuestionarios considerados válidos, lo que supone una cobertura del 24,1 por 100 de la población objeto de estudio.

Medida de las variables

El método de análisis de datos utilizado ha sido el de los mínimos cuadrados parciales, *partial least squares* (PLS). Las razones que nos hicieron considerar apropiada esta técnica fueron: *i)* se trata de un enfoque teórico emergente (hasta la fecha, ningún estudio ha analizado conjuntamente la cultura organizativa ambidiestra para explicar el vínculo entre el HPWS y la ambidestreza organizativa); *ii)* el trabajo se realiza con una muestra pequeña; y *iii)* partimos de evaluaciones subjetivas de los constructos.

— *HPWS.* Las referencias para nuestras mediciones del sistema de trabajo de alto rendimiento se pueden encontrar en las escalas desarrolladas por Wood y Albanese (1995), Beltrán-Martín *et al.* (2008), Hartog y Verburg (2004) y Huselid (1995), que contienen ítems relacionados con las siguientes prácticas: selección exhaustiva, formación amplia, evaluación del desempeño orientada al desarrollo, sistema de recompensa equitativo y sistema de participación de los empleados. Esta investigación considera al HPWS como un constructo de segundo orden conformado por cinco constructos reflectivos de primer orden.

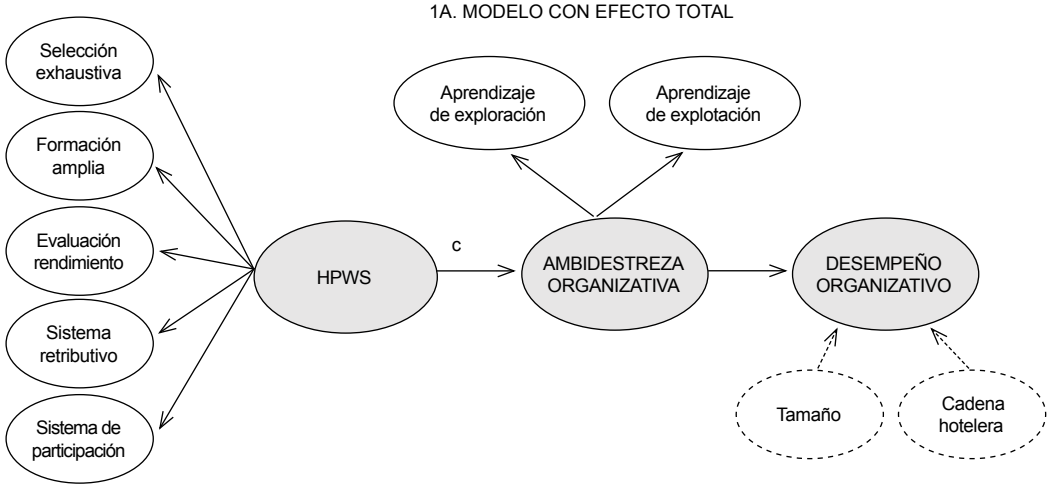
— *Cultura organizativa ambidiestra.* Esta variable, al igual que en el caso anterior, se ha considerado como un constructo de segundo orden compuesto por dos constructos reflectivos de primer orden: diversidad organizativa y visión compartida. La medición de la diversidad organizativa se desarrolló a partir de los trabajos de Rink y Ellemers (2007) y Wang y Rafiq (2014). Por su parte, la visión compartida se ha medido a través de cuatro ítems, basándonos en los trabajos de Sinkula *et al*. (1997) y Wang y Rafiq (2014).

— *Desempeño organizativo.* En este estudio hemos empleado medidas de percepción para captar el rendimiento organizativo. Concretamente, hemos utilizado ocho ítems que tratan de captar, por un lado, criterios generales de *performance* (crecimiento de la cuota de mercado, reconocimiento de marca, imagen de la empresa en el mercado, crecimiento de las ventas) y, por otro, variables de rendimiento más acordes con las empresas del sector hotelero (ingresos por habitación, ocupación media, nivel de satisfacción de los clientes y satisfacción de los empleados). Se pidió a los encuestados que indicaran el rendimiento

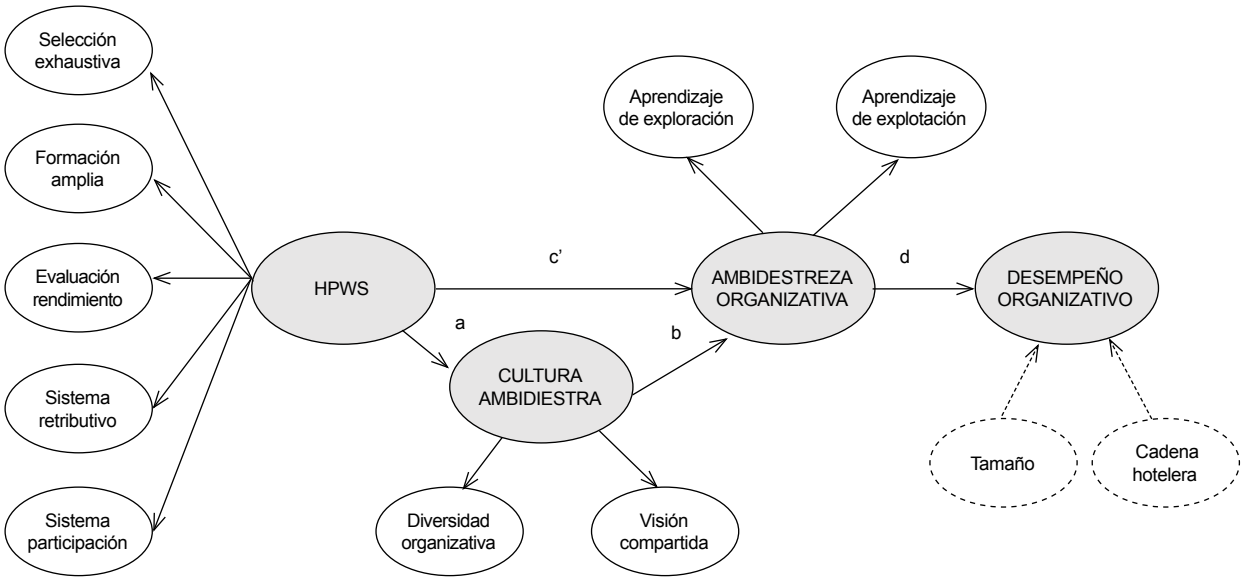
ESQUEMA 1

MODELO TEÓRICO

1A. MODELO CON EFECTO TOTAL



1B. MODELO CON EFECTO MEDIACIÓN



NOTAS: *H1*=HPWS →Ambidestreza organizativa=c'. *H2*=Cultura ambidiestra →Ambidestreza organizativa=b; *H3*=HPWS →Cultura ambidiestra=a. *H4*=HPWS →Cultura ambidiestra →Ambidestreza organizativa=ab. *H5*=Ambidestreza organizativa →Desempeño organizativo=d.

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 1

RESUMEN DEL MODELO DE MEDICIÓN

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Cultura ambidiestra	0,829	0,834	0,921	0,854
HPWS	0,852	0,870	0,894	0,631
Ambidestreza organizativa	0,829	0,851	0,921	0,853
Desempeño organizativo	0,959	0,960	0,965	0,776

FUENTE: Elaboración propia.

percibido promedio para cada variable, respecto a sus competidores, para los últimos tres años.

— *Variables de control.* Nuestro estudio también examina posibles explicaciones alternativas para las relaciones establecidas en el modelo teórico, a través de la inclusión de las variables de control relevantes como son el tamaño del hotel y la pertenencia de la unidad de negocio a una cadena hotelera.

Para poder controlar el posible sesgo del método común que se podría derivar de obtener la información desde una única fuente, realizamos las siguientes acciones (Podsakoff *et al*., 2003): primero garantizamos a los encuestados confidencialidad y anonimato de sus respuestas; en segundo lugar, se llevó a cabo la prueba de un factor de Harman (Podsakoff y Organ, 1986), de manera que todas las variables del estudio se introdujeron en un análisis factorial exploratorio. Los resultados revelaron que no existía un único factor y que ninguno de los factores extraídos explicaba más del 40 por 100 de la varianza. Por consiguiente, podemos concluir que en esta investigación no existe un problema de sesgo derivado del método común.

4. Análisis y resultados

La valoración de un modelo PLS consta de dos etapas: evaluación del modelo de medida y evaluación del modelo estructural.

— *Evaluación del modelo de medida.* Para los constructos reflectivos en el contexto PLS, esta primera etapa se evalúa a través del análisis de fiabilidad individual de los indicadores, así como de la fiabilidad y validez de la escala. La evaluación de la fiabilidad individual de los indicadores se realizó a través del valor de sus cargas *loadings (λ)*. En este sentido, todas las cargas superan el valor de 0,7, como se recomienda en la bibliografía. Esta primera fase también debe incluir la evaluación de las escalas a través del índice *α* de Cronbach e índice de fiabilidad compuesta, así como el indicador Dijkstra-Hernseler's (rho_A). También se comprobó la existencia de validez convergente mediante el análisis de la varianza media extraída (AVE). Tal y como puede observarse en el Cuadro 1, tanto el valor alfa, fiabilidad compuesta y rho_A superaban el valor crítico de 0,7 en todas las variables, y el valor de AVE está por encima de 0,5 (Fornell y Larcker, 1981).

Finalmente, el análisis del modelo de medida requiere la comprobación de la existencia de validez discriminante. En este sentido, el método más aceptado en PLS consiste en la comprobación entre el valor AVE de cada uno de los constructos, con el cuadrado de la correlación de ese mismo constructo con cada una de las variables. De esta forma, si AVE es superior a la correlación al cuadrado, puede aceptarse que cada constructo se relacione con mayor intensidad con sus propias medidas que con las de otras

CUADRO 2

VALIDEZ DISCRIMINANTE

	Criterio de Fornell-Larcker			
	Cultura ambidiestra	HPWS	Ambidestreza organizativa	Desempeño organizativo
Cultura ambidiestra	0,924	–	–	–
HPWS	0,761	0,795	–	–
Ambidestreza organizativa	0,714	0,781	0,924	–
Desempeño organizativo	0,632	0,747	0,770	0,881

	***Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT)**			
	Cultura ambidiestra	HPWS	Ambidestreza organizativa	Desempeño organizativo
Cultura ambidiestra	–	–	–	–
HPWS	0,886	–	–	–
Ambidestreza organizativa	0,847	0,859	–	–
Desempeño organizativo	0,705	0,819	0,854	–

FUENTE: Elaboración propia.

variables (Fornell y Larcker, 1981). Además, también se ha considerado el criterio *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT), cuyo umbral es de 0,90 (Gold *et al*., 2001). En el Cuadro 2 pueden verse los resultados obtenidos, que constatan la validez discriminante.

— *Evaluación del modelo estructural.* La evaluación del modelo estructural se lleva a cabo a través de la observación de R^2; en este caso se ha obtenido un R^2 para la variable «desempeño organizativo» de 0,653, de 0,698 para el constructor «ambidestreza organizativa» y de 0,578 para la variable «cultura ambidiestra» (Cuadro 3).

El signo algebraico, la magnitud y la significación de los coeficientes *path* muestran las estimaciones de las relaciones del modelo estructural, es decir, las relaciones hipotetizadas entre constructos. Para la valoración de la significación de estos coeficientes se ha empleado la técnica no paramétrica de remuestreo (*bootstrapping*) de 5.000 muestras para la obtención de los estadísticos *t* y los intervalos de confianza (Cuadro 3). Los cuatro efectos directos descritos en el Esquema 1B son significativos porque exceden el nivel mínimo de una distribución *t* de Student con una cola y *n-1* (*n* = número de remuestreos) grados de libertad. El mismo resultado se obtiene en los intervalos de confianza al 95 por 100. Por lo tanto, un sistema HPWS influye de forma positiva en la ambidestreza organizativa, una cultura ambidiestra afecta de forma positiva a la ambidestreza organizativa, un HPWS interviene en la formación de una cultura ambidiestra y, finalmente, la ambidestreza organizativa repercute de forma positiva en el desempeño hotelero. De esta forma, las hipótesis 1, 2, 3 y 5 quedan confirmadas (Cuadro 3).

El modelo estructural también fue evaluado utilizando el test de Stone-Geisser (Q^2) siguiendo un procedimiento de *blindfolding* (Chin, 1998). Un Q^2 mayor que cero implica que el modelo tiene relevancia predictiva. Los hallazgos mostrados en el Cuadro 3 confirman que el modelo sugerido tiene una relevancia predictiva satisfactoria para todas las variables dependientes.

En relación a las variables de control, la pertenencia a una cadena hotelera presenta una relación positiva y significativa en el desempeño organizativo; en cambio,

CUADRO 3

EFECTOS EN LAS VARIABLES ENDÓGENAS

Efectos en las variables endógenas	Efecto directo	*t*-value *(bootstrap)*	Intervalo de confianza al 95% *(bias-corrected)*	Confirma hipótesis
Ambidestreza organizativa				
R^2= 0,698/Q^2=0,552				
HPWS	0,667***	8,813	[0,409; 1,146]	
H1. HPWS> Ambidestreza organizativa				Sí
AOC	0,207***	2,659	[0,086; 0,232]	
H2. Cultura ambidiestra > Ambidestreza organizativa				Sí
Cultura ambidiestra				
R^2= 0,578/Q^2= 0,473				
HPWS	0,761***	21,214	[1,009; 2,091]	
H3. HPWS> Cultura ambidiestra				Sí
Desempeño organizativo				
R^2= 0,653/Q^2= 0,459				
Ambidestreza organizativa	0,645***	13,756	[0,689; 1,464]	
H5. Ambidestreza organizativa > Desempeño organizativo				Sí
Tamaño	-0,055	1,117	[0,000; 0,092]	
Type management	0,293***	3,861	[0,119; 0,467]	

NOTAS: *t*(0.05, 4999)=1,645; *t* (0.01, 4999)=2,327; *t*(0.001, 4999)=3,0912. **p*<0.05. ***p*<0.01. ****p*<0.001.
FUENTE: Elaboración propia.

el tamaño del hotel no se ha mostrado como una variable influyente en el rendimiento de la empresa.

— *El análisis de mediación.* Según el modelo de investigación (Esquema 1B), la hipótesis 4 representa la relación de mediación que postula cómo, o por qué medios, una variable independiente (en este caso HPWS) afecta a una variable dependiente (ambidestreza organizativa) a través de la variable mediadora (cultura ambidiestra) (Preacher y Hayes, 2008). En el Esquema 1A, *c* describe el efecto total de HPWS en la ambidestreza. En el Esquema 1B, el efecto total de HPWS sobre la ambidestreza puede expresarse como la suma del efecto directo e indirecto, estimándose este último por el producto de los coeficientes de los *path* para cada una de las trayectorias de la cadena mediadora. Así, $c = c' + ab$, siendo este último término el efecto indirecto específico, mientras que *c'* es el efecto directo (*H1*), controlado por la variable mediadora (cultura ambidiestra). Para testar la importancia de los efectos indirectos se ha utilizado *bias-corrected bootstrap* (Hayes y Scharkow, 2013). Los resultados aparecen en el Cuadro 4.

Se ha examinado el efecto total *(c)* y el efecto directo (*H1:c'*) de la variable independiente (HPWS) en la variable dependiente «ambidestreza organizativa». Chin (2010) propone un proceso de dos etapas para probar la mediación en PLS: *i)* utilizar el modelo específico en tanto efecto directo como indirectos y realizar *n* remuestreos *bootstrap* y calcular explícitamente el producto de los caminos directos que forman el camino indirecto;

CUADRO 4

EFECTO DE MEDIACIÓN

Efecto total de HPWS en ambidestreza organizativa *(c)*		Efecto directo de HPWS en ambidestreza organizativa			Efecto indirecto de HPWS en ambidestreza organizativa			
Coeficiente.....	Valor *t*		Coeficiente	Valor *t*		Punto estimado	Percentil *bootstrap* 95% + *bias* intervalo de confianza	
							Inferior	Superior
0,825***	30,449	*H1=c'*	0,667	8,813	**Total**	**0,667**	**0,409**	**1,146**
					H4= a_1b_1	0,158	0,015	0,234

NOTAS: ****p*<0.001. *t* (0.05, 4999)=1.645158499, *t* (0.01, 4999)=2.327094067, *t* (0.001, 4999)=3.091863446.
FUENTE: Elaboración propia.

ii) estimar la significación empleando percentil *bootstrap bias-corrected* (Hayes y Scharkow, 2013). Esto genera un intervalo de confianza del 95 por 100 para la variable mediadora «cultura ambidiestra». Si el intervalo para una hipótesis de mediación no contiene el valor cero, significa que el efecto indirecto es distintivo, distinto de cero a un nivel de confianza del 95 por 100.

En el Esquema 1A y en el Cuadro 4 puede observarse que HPWS tiene un efecto total significativo en la ambidestreza organizacional. Cuando se introduce la variable mediadora (Esquema 1B), HPWS sigue teniendo un efecto significativo en la variable dependiente «ambidestreza organizativa» (*H1:c'*), por lo que existe mediación de la cultura ambidiestra en la relación HPWS y ambidestreza organizativa. Para saber si la mediación es parcial o total hemos calculado *variance accounted for* (VAF)[1] que presenta un valor de 0,304≤0,8 por lo que la mediación es parcial y complementaria, puesto que *a, b* y *c'* presentan la misma dirección positiva.

5. Conclusiones

Esta investigación se ha centrado en el papel desempeñado por un HPWS y la cultura ambidiestra en la creación de un contexto adecuado para el desarrollo de la ambidestreza organizativa en la industria hotelera.

Los resultados obtenidos permiten afirmar que un HPWS compuesto por las políticas de selección exhaustiva, formación amplia, evaluación del desempeño orientada al desarrollo, sistema de retribución equitativo y participación de los empleados, se convierte en crítico para crear una cultura organizativa ambidiestra. También se ha corroborado que la gestión de recursos humanos ejerce una influencia directa en la ambidestreza organizativa a través de un HPWS. Nuestra investigación sugiere que HPWS y la cultura ambidiestra se complementan, puesto que HPWS moldea e integra actividades explotadoras y exploratorias a través de la construcción de una cultura que promueve la diversidad organizacional y la visión compartida, variables necesarias para la creación de un contexto adecuado en el que se desarrolle la ambidestreza. Por consiguiente, podemos decir que la cultura ambidiestra desempeña un papel de mediación parcial entre los sistemas de dirección de recursos humanos y la ambidestreza organizativa. Finalmente, se ha verificado que la ambidestreza en las empresas hoteleras influye de manera positiva en el desempeño de las mismas.

Los resultados de este estudio amplían la literatura de varias maneras. Por un lado, se ha encontrado evidencia que confirma la hipótesis según la cual es posible

[1] VAF=ab/(c'+ab)=(Efecto indirecto)/(Efecto total).

desarrollar la ambidestreza de la organización (desde un punto de vista contextual) en un sector como el de los hoteles, que difiere de las industrias donde hasta el momento se había estudiado (fundamentalmente empresas de alta tecnología) y, por consiguiente, las actividades de exploración y explotación pueden tener lugar al mismo tiempo dentro de una sola unidad de negocio (Gibson y Birkinshaw, 2004; Simsek *et al*., 2009).

Por otra parte, el presente trabajo contribuye a arrojar luz sobre la investigación de la ambidestreza, a través de la identificación de las prácticas de recursos humanos específicas asociadas con sistemas de trabajo de alto rendimiento que facilitan el aprendizaje de exploración y explotación. Este resultado coincide con las conclusiones extraídas de otros estudios (Kang y Snell, 2009; Prieto-Pastor y Pérez-Santana, 2012; Patel *et al*., 2013; Garaus *et al*., 2016).

Este estudio también puede tener implicaciones para la investigación en los HPWS y la cultura organizacional en términos de identificar las prácticas de dirección de recursos humanos que deben combinarse para desarrollar una cultura organizativa ambidiestra. Con respecto al papel de la cultura organizacional como variable mediadora en la relación entre HPWS y ambidestreza organizativa, se puede decir que las empresas hoteleras podrán desarrollar la ambidestreza si el modelo tradicional de dirección *top-down* evoluciona hacia otro que reconozca el papel individual de los empleados en el desarrollo de la capacidad de lograr el aprendizaje exploratorio y explotador. Además, es de suma importancia que este nuevo sistema de dirección se fundamente en una cultura ambidiestra que combine la diversidad organizacional y la visión compartida. Esta cultura ambidiestra es la que promueve el intercambio de conocimientos a través de la eliminación de las barreras de comunicación y una mayor disposición a ayudar a otros para la prestación de mejores servicios. Estos resultados están en sintonía con los obtenidos en trabajos anteriores como Vila *et al*. (2011), Hon (2012) o Tang *et al.* (2015), en los que se concluye que la cultura organizativa de un hotel tiene efectos clave en su innovación en el servicio. En esta línea de pensamiento y teniendo en cuenta la función que desempeña la cultura ambidiestra como mediadora en la relación entre los HPWS y la ambidestreza organizativa, cabe destacar que el logro de esta capacidad (y, por consiguiente, de la innovación) no puede limitarse exclusivamente a los empleados en relación directa con los clientes, sino que debe incorporar a todas las personas que desarrollan su actividad profesional en la misma unidad de negocio.

Referencias bibliográficas

[1] AHUJA, G. y MORRIS LAMPERT, C. (2001). «Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions». *Strategic Management Journal*, vol. 22, nº 67, pp. 521-543.

[2] ARYEE, S.; WALUMBWA, F.O.; SEIDU, E.Y. y OTAYE, L.E. (2012). «Impact of High-performance Work Systems on Individual-and Branch-level Performance: Test of a Multilevel Model of Intermediate Linkages». *Journal of Applied Psychology*, vol. 97, nº 2, pp. 287.

[3] BECKER, B. y GERHART, B. (1996). «The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects». *Academy of Management Journal,* vol. 39, nº 4, pp. 779-801.

[4] BELTRÁN-MARTÍN, I.; ROCA-PUIG, V.; ESCRIGTENA, A. y BOU-LLUSAR, J.C. (2008). «Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance». *Journal of Management,* vol. 34, nº 5, pp. 1.009-1.044.

[5] BURGESS, N.; STRAUSS, K.; CURRIE, G. y WOOD, G. (2015). «Organizational Ambidexterity and the Hybrid Middle Manager: The Case of Patient Safety in UK Hospitals». *Human Resource Management*, vol. 54, nº S1, pp. S87-S109.

[6] CAO, Q.; GEDAJLOVIC, E. y ZHANG, H. (2009). «Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies and Synergistic Effects». *Organization Science*, vol. 20, pp. 781-796.

[7] CEGARRA-NAVARRO, J.G.; MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, A.; ORTEGA GUTIÉRREZ, J. y LEAL RODRÍGUEZ, A. L. (2013). «Environmental Knowledge, Unlearning and Performance in Hospitality Companies». *Management Decision,* vol. 51, nº 2, pp. 341-360.

[8] CHAN, L.L.; SHAFFER, M.A. y SNAPE, E. (2004). «In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, nº 1, pp. 17-35.

[9] CHIN, W.W. (1998). «The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modelling». *Modern Methods for Business Research,* vol. 295, nº 2, pp. 295-336.

[10] CHIN, W.W. (2010). *How to Write Up and Report PLS Analyses*. En Handbook of Partial Least Squares (pp. 655-690). Springer Berlín Heidelberg.

[11] CHOW, I.H.S. (2012). «The Roles of Implementation and Organizational Culture in the HR–performance Link». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, nº 15, pp. 3114-3132.

[12] COLLINS, C.J. y SMITH, K.G. (2006). «Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-technology Firms». *Academy of Management Journal*, vol. 49, nº 3, pp. 544-560.

[13] DEAL, T.E. y KENNEDY, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life*. Reading/ DEAL y KENNEDY–Mass: Addison-Wesley, vol. 2, pp. 98-103.

[14] FLICKINGER, M.; GRUBER-MÜCKE, T. y FIEDLER, M. (2013). «The Linkage Between Human Resource Practices and Organizational Ambidexterity: An Analysis of Internal Labor Market Dynamics in a Port-of-entry Context». *Journal of Business Economics*, vol. 83, nº 8, pp. 923-946.

[15] FORNELL, C. y LARCKER, D. (1981). «Valuation Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement». *Journal of Marketing Research,* vol. 18.

[16] GARAUS, C.; GÜTTEL, W.H.; KONLECHNER, S.; KOPRAX, I.; LACKNER, H.; LINK, K. y MÜLLER, B. (2016). «Bridging Knowledge in Ambidextrous HRM Systems: Empirical Evidence from Hidden Champions». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 27, nº 3, pp. 355-381.

[17] GELADE, G.A. y IVERT, M. (2003). «The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance». *Personnel Psychology*, vol. 56, pp. 383-404.

[18] GHOSHAL, S. y BARTLETT, C.A. (1994). «Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management». *Strategic Management Journal*, vol.15, nº S2, pp. 91-112.

[19] GIBSON, C.B. y BIRKINSHAW, J. (2004). «The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity». *Academy of Management Journal*, vol. 47, nº 2, pp. 209-226.

[20] GOLD, A.H.; MALHOTRA, A. y SEGARS, A.H. (2001). «Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective». *Journal of Management Information Systems,* vol. 18, nº 1, pp. 185-214.

[21] GRIFFIN, M.A.; NEAL, A. y PARKER, S.K. (2007). «A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts». *Academy of Management Journal*, vol. 50, nº 2, pp. 327-347.

[22] GUEST, D.E. (1994). «Organizational Psychology and Human Resource Management: Towards a European Approach». *European Journal of Work and Organizational Psychology,* vol. 4, nº 3, pp. 251-270.

[23] GUEST, D.E. (1997). «Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, nº 3, pp. 263-276.

[24] HARGADON, A. y SUTTON, R.I. (1997). «Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm». *Administrative Science Quarterly*, pp. 716-749.

[25] HARTOG, D.N. y VERBURG, R.M. (2004). «High Performance Work Systems, Organisational Culture and Firm Effectiveness». *Human Resource Management Journal*, vol. 14, nº 1, pp. 55-78.

[26] HAYES, A.F. y SCHARKOW, M. (2013). «The Relative Trustworthiness of Inferential Tests of the Indirect Effect in Statistical Mediation Analysis: Does Method Really Matter?» *Psychological Science*, vol. 24, nº 10, pp. 1918-1927.

[27] HE, Z.L. y WONG, P.K. (2004). «Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis». *Organization Science*, vol. 15, nº 4, pp. 481-494.

[28] HILL, S. A. y BIRKINSHAW, J. (2014). «Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units». *Journal of Management*, vol. 40, nº 7, pp. 1899-1931.

[29] HON, A.H. (2012). «Shaping Environments Conductive to Creativity: The Role of Intrinsic Motivation». *Cornell Hospitality Quarterly,* vol. 53, nº 1, pp. 53-64.

[30] HUANG, J. y KIM, H.J. (2013). «Conceptualizing Structural Ambidexterity into the Innovation of Human Resource Management Architecture: The case of LG Electronics». *International Journal of Human Resource Management,* vol. 24, nº 5, pp. 922-943.

[31] HUBER, G.P. (1991). «Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures». *Organization Science,* vol. 2, nº 1, pp. 88-115.

[32] HUSELID, M.A. (1995). «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance». *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 3, pp. 635-672.

[33] JANSEN, J.J.; GEORGE, G.; VAN DEN BOSCH, F.A. y VOLBERDA, H.W. (2008). «Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership». *Journal of Management Studies*, vol. 45, nº 5, pp. 982-1007.

[34] JOHNSTON, A.; ANDRIOPOULOS, C. y GOTSI, M. (2016). «Re-Framing Ambidexterity: A Multi-Level Processual Approach». *Academy of Management Proceedings*, vol. 2016, nº 1.

[35] KANG, S.C. y SNELL, S.A. (2009). «Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework

for Human Resource Management». *Journal of Management Studies*, vol. 46, nº 1, pp. 65-92.

[36] LEANA, C.R. y VAN BUREN, H.J. (1999). «Organizational Social Capital and Employment Practices». *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 3, pp. 538-555.

[37] LEE, J.Y.; KIM, J. y JEUNG, W. (2015). «How Ambidextrous Organizational Culture Affects Job Performance». *Academy of Management Proceedings*. p. 16749.

[38] LEPAK, D.P.; TAKEUCHI, R. y SNELL, S.A. (2003). «Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity». *Journal of Management*, vol. 29, nº 5, pp. 681-703.

[39] LIAO, H.; TOYA, K.; LEPAK, D. y HONG, Y. (2009). «Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality». *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, nº 2, pp. 371-391.

[40] MARCH, J.G. (1991). «Exploration and Exploitation in Organizational Learning». *Organization Science*, vol. 2, nº 1, pp. 71-87.

[41] MARTINEZ-ROS, E. y ORFILA-SINTES, F. (2009). «Innovation Activity in the Hotel Industry». *Technovation*, vol. 29, nº 9, pp. 632-641.

[42] MCGRATH, R.G.; VENKATARAMAN, S. y MACMILLAN, I.C. (1994). «The Advantage Chain: Antecedents to Rents from Internal Corporate Ventures». *Journal of Business Venturing,* vol. 9, nº 5, pp. 351-369.

[43] MOM, T.J.; VAN DEN BOSCH, F.A. y VOLBERDA, H.W. (2009). «Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms». *Organization Science*, vol. 20, nº 4, pp. 812-828.

[44] O'REILLY, C.A. y TUSHMAN, M.L. (2013). «Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future». *Academy of Management Perspectives*, vol. 27, nº 4, pp. 324-338.

[45] ORFILA-SINTES, F. y MATTSSON, J. (2009). «Innovation Behavior in the Hotel Industry». *Omega*, vol. 37, nº 2, pp. 380-394.

[46] PATEL, P.C.; MESSERSMITH, J.G. y LEPAK, D.P. (2013). «Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship Between High-performance Work Systems and Organizational Ambidexterity». *Academy of Management Journal*, vol. 56, nº 5, pp. 1420-1442.

[47] PODSAKOFF, P.M. y ORGAN, D.W. (1986). «Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects». *Journal of Management*, vol. 12, nº 4, pp. 531-544.

[48] PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; LEE, J.Y. y PODSAKOFF, N.P. (2003). «Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies». *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, nº 5, pp. 879.

[49] PREACHER, K.J. y HAYES, A.F. (2008). «Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models». *Behavior Research Methods*, vol. 40, nº 3, pp. 879-891.

[50] PRIETO-PASTOR, I.M. y PÉREZ-SANTANA, P. (2012). «Building Ambidexterity: The Role of Ruman Resource Practices in the Performance of Firms from Spain». *Human Resource Management*, vol. 51, nº 2, pp. 189-211.

[51] RAISCH, S. y BIRKINSHAW, J. (2008). «Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators». *Journal of Management*, vol. 34, nº 3, pp. 375-409.

[52] RINK, F. y ELLEMERS, N. (2007). «Diversity as a Basis for Shared Organizational Identity: The Norm Congruity Principle». *British Journal of Management*, vol. 18, nº S1, pp. S17-S27.

[53] SCHEIN, E.H. (1992*). Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

[54] SIMSEK, Z. (2009). «Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding». *Journal of Management Studies*, vol. 46, nº 4, pp. 597-624.

[55] SIMSEK, Z.; HEAVEY, C.; VEIGA, J.F. y SOUDER, D. (2009). «A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents and Outcomes». *Journal of Management Studies*, vol. 46, nº 5, pp. 864-894.

[56] SINKULA, J.M.; BAKER, W.E. y NOORDEWIER, T. (1997). «A Framework for Market-based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behaviour». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, nº 4, pp. 305-318.

[57] SKAGGS, B.C. y YOUNDT, M. (2004). «Strategic Positioning, Human Capital and Performance in Service Organizations: A Customer Interaction Approach». *Strategic Management Journal,* vol. 25, nº 1, pp. 85-99.

[58] SWART, J. y KINNIE, N. (2010). «Organisational Learning, Knowledge Assets and HR Practices in Professional Service Firms». *Human Resource Management Journal*, vol. 20, nº 1, pp. 64-79.

[59] TANG, T.W. (2014). «Becoming an Ambidextrous Hotel: The Role of Customer Orientation». *International Journal of Hospitality Management*, vol. 39, pp. 1-10.

[60] TANG, T.W.; WANG, M.C.H. y TANG, Y.Y. (2015). «Developing Service Innovation Capability in the Hotel Industry». *Service Business,* vol. 9, nº 1, pp. 97-113.

[61] TSAI, S.P. (2015). «Driving Holistic Innovation to Heighten Hotel Customer Loyalty». *Current Issues in Tourism*, DOI: 10.1080/13683500.2015.1043249.

[62] TUSHMAN, M.L. y O'REILLY, C.A. (1996). «The Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change». *California Management Review*, vol. 38, nº 4, pp. 8-30.

[63] ÚBEDA-GARCÍA, M.; CLAVER-CORTÉS, E.; MARCO-LAJARA, B. y ZARAGOZA-SÁEZ, P. (2016). «Toward

Organizational Ambidexterity in the Hotel Industry: The Role of Human Resources». *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 57, nº 4, pp. 367-378.

[64] ULRICH, W.L. (1984). «HRM and Culture: History, Ritual and Myth». *Human Resource Management,* vol. 23, nº 2, pp. 117-128.

[65] VILA, M.; ENZ, C. y COSTA, G. (2011). «Innovative Practices in the Spanish Hotel Industry». *Cornell Hospitality Quarterly,* DOI: 1938965511426562.

[66] WANG, C.H.; CHEN, K.Y. y CHEN, S.C. (2012). «Total Quality Management, Market Orientation and Hotel Performance: The Moderating Effects of External Environmental Factors». *International Journal of Hospitality Management*, vol. 31, nº 1, pp. 119-129.

[67] WANG, C.L. y RAFIQ, M. (2014). «Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms». *British Journal of Management*, vol. 25, nº 1, pp. 58-76.

[68] WANG, H. y LI, J. (2008). «Untangling the Effects of Overexploration and Overexploitation on Organizational Performance: The Moderating Role of Organizational Dynamism». *Journal of Management*, vol. 34, pp. 925-951.

[69] WOOD, S. y ALBANESE, M.T. (1995). «Can we Speak of a High Commitment Management on the Shop Floor?» *Journal of Management Studies*, vol. 32, nº 2, pp. 215-247.

[70] WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C. y MCWILLIAMS, A. (1994). «Human Resources and Sustained Competitive Advantage: Resource-based Perspective». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, nº 2, pp. 301-326.

[71] WRIGHT, P.M.; DUNFORD, B.B. y SNELL, S.A. (2001). «Human Resources and the Resource Based View of the Firm». *Journal of Management*, vol. 27, nº 6, pp. 701-721.

[72] WRIGHT, P.M.; GARDNER, T.M. y MOYNIHAN, L.M. (2003). «The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units». *Human Resource Management Journal*, vol. 13, nº 3, pp. 21-36.

Víctor J. García Morales*
Aurora Garrido Moreno**

HERRAMIENTAS *SOCIAL MEDIA*: ANÁLISIS DE SU USO Y RELEVANCIA ESTRATÉGICA EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

*Las tecnologías de la información, internet y la irrupción de herramientas de los medios sociales (*Social Media*) están transformando el panorama empresarial, reinventando la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes. En el sector hotelero, el uso de plataformas tales como Facebook o TripAdvisor está teniendo un impacto clave, abriendo múltiples oportunidades así como también nuevos desafíos estratégicos. A pesar de su relevancia, la investigación sobre el uso e impacto de dichas herramientas en el contexto hotelero se encuentra aún en una etapa inicial, existiendo escasez de estudios empíricos. En el presente trabajo, utilizando datos de 212 hoteles españoles, se analizan cuáles son las herramientas de los medios sociales más usadas y cuál es el impacto real de dichas herramientas en el compromiso de los clientes. Los resultados tienen implicaciones de interés para académicos y profesionales del sector.*

Palabras clave: *medios sociales, compromiso de clientes, sector hotelero.*
Clasificación JEL: *M150, M310, Z310.*

1. Introducción

Las tecnologías de los medios sociales han revolucionado las relaciones con los clientes, abriendo una amplia gama de posibilidades y oportunidades para las empresas. Dichas herramientas están cambiando de forma sustancial la forma en la que nos comunicamos, colaboramos, consumimos y creamos, y representan uno de los impactos más transformativos de la tecnología de la información en los negocios (Aral *et al*., 2013). Plataformas tales como Facebook, Twitter, YouTube, Instagram o Pinterest registran millones de usuarios diarios y tienen la capacidad de captar la «sabiduría de la multitud» (Luo *et al*., 2013). Así, empresas de todo el mundo están utilizando cada vez más estas herramientas, integrándolas en sus estrategias de comunicación para implicar a los clientes en

* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Campus Universitario de La Cartuja. Universidad de Granada.
** Facultad de Estudios Sociales y del Trabajo. Campus de Teatinos (Ampliación). Universidad de Málaga.

conversaciones activas. En este nuevo entorno 2.0, las estrategias tradicionales de gestión de relaciones con clientes (CRM) están transformándose en estrategias de *Social* CRM. Así, la última tendencia en CRM es tratar de integrar y aprovechar el potencial de estas herramientas para fomentar las interacciones con los clientes (Harrigan *et al.,* 2015). El *Social* CRM puede considerarse como una respuesta estratégica a este nuevo entorno en el que las empresas no simplemente interactúan con sus clientes, sino que hablan con ellos, escuchan lo que tienen que decir y aprenden de ellos (Giannakis-Bompolis y Boutsouki, 2014).

Los nuevos medios ofrecen a las empresas formas innovadoras de llegar a los consumidores, comunicarse con ellos y medir sus preferencias y comportamientos relacionados con la compra (Hennig-Thurau *et al*., 2010). Con base en este conocimiento personalizado, las herramientas sociales permiten a las empresas reinventar las relaciones con los clientes permitiendo su participación en campañas de *marketing*, desarrollo de productos e innovación o mediante la promoción de la interacción y colaboración utilizando tecnologías en línea. En base a todo lo anterior, el surgimiento de los medios sociales ha generado una explosión de interés en temas como el compromiso o implicación de clientes (conocido asimismo como *customer engagement*), dadas las oportunidades que presentan estos medios para facilitar las relaciones cercanas con los clientes (Cabiddu *et al.,* 2014).

El compromiso de clientes emerge como un concepto central y supone la implicación de los mismos en un nuevo tipo de relación con la empresa, caracterizado por la cocreación de conocimiento, ofertas, productos y valor (Giannakis-Bompolis y Boutsouki, 2014). Puede considerarse una relación íntima a largo plazo con los clientes que da lugar a comportamientos diferentes, tales como el boca a boca, la creación de contenidos, las críticas y recomendaciones escritas, etc. (Van Doorn, 2010). El compromiso de clientes convierte a los clientes en fans y las herramientas *Social Media* permiten a éstos conectarse e interactuar con otros y con la empresa incrementándose la satisfacción mutua (Sashi, 2012). Por lo tanto, el compromiso de clientes se transforma en participación, confianza, apego a la marca y lealtad, siendo una fuente de valor añadido para las empresas (Dijkmans *et al.,* 2015).

Las plataformas de los medios sociales pueden facilitar la transformación del negocio, mejorar la dirección de las relaciones con los clientes, los activos de la marca y los procesos del negocio. Sin embargo, existe aún un escepticismo creciente sobre su eficacia real y encontramos una falta de evidencia empírica que confirme un retorno de la inversión para las empresas que han invertido en estas tecnologías (Aral *et al*., 2013; Rishika *et al.*, 2013). Para justificar los recursos y las inversiones significativas que requieren la implementación y uso de los medios sociales, los ejecutivos necesitan desarrollar y cuantificar métricamente su impacto real y para ello se están usando medidas tales como el compromiso de clientes para ver si están creando valor real (Luo *et al*., 2013).

Por otra parte, es destacable cómo el sector hotelero ha sido uno de los sectores donde la llegada de las herramientas *Social Media* ha tenido un impacto más transformador. De hecho, el uso de estas herramientas se ha convertido en una parte fundamental de la experiencia turística, y ha cambiado la forma en que los viajeros buscan información, así como sus patrones de decisión de compra (Munar y Jacobsen, 2014). En este sentido, más de un tercio de viajeros *online* afirman estar influenciados por el contenido en los medios sociales, siendo Facebook y TripAdvisor las plataformas más usadas en este contexto, aglutinando a millones de usuarios cada día (Cabiddu *et al.,* 2014). No obstante, a pesar de su relevancia real, el uso de dichas herramientas por parte de los hoteles es un fenómeno relativamente reciente y, consecuentemente, la investigación sobre el tema se encuentra aún en su «infancia» (Leung *et al*., 2013, 18). Se precisa realizar estudios adicionales que ofrezcan evidencia sobre cómo los hoteles pueden integrar el uso de dichas herramientas en sus estrategias, con objeto de mejorar las

relaciones con clientes y crear valor (Chan y Guillet, 2011; Cabbidu *et al*., 2014).

El objetivo de este trabajo es profundizar en la temática y dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación: *i)* ¿cuáles son las principales herramientas de los medios sociales que están utilizando los hoteles españoles? *ii)* ¿cuál es el impacto de usarlas en el compromiso de los clientes, y cómo podemos medirlo? Ambas cuestiones son de gran importancia práctica porque dichas empresas están invirtiendo mucho tiempo, dinero y esfuerzo en la implementación de estas herramientas, pero se sabe poco sobre sus beneficios o su impacto en el desempeño. Se necesitan estudios con datos empíricos que conecten el uso de las diferentes herramientas con el nivel de compromiso de los clientes, particularmente en el sector hotelero, de gran relevancia estratégica en nuestro país. Esta investigación es un primer esfuerzo para abordar esta brecha de investigación existente, utilizando para ello análisis de regresión lineal múltiple a través de un conjunto de datos primarios de una muestra compuesta por 212 hoteles españoles.

El artículo se estructura de la siguiente forma. Tras desarrollar un resumen de la literatura sobre la temática, se describe la metodología utilizada así como los principales resultados empíricos obtenidos. Finalmente se presentan las conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación.

2. Fundamentos teóricos de los *Social Media*

En la última década las herramientas de los medios sociales han cambiado las reglas del juego, situando a los clientes en el centro de las empresas (Smith y Zook, 2011). Se podría argumentar que dicha tecnología representa una nueva tendencia revolucionaria (Kaplan y Haenlein, 2010) y algunas empresas lo asumen como el mayor cambio desde la Revolución Industrial. Herramientas tales como los blogs, microblogs o redes sociales están cambiando no solo el modo en que los individuos interactúan unos con otros, sino también la forma en que las empresas se conectan con sus clientes (Rishika *et al.,* 2013).

Profundizando en la definición del concepto, *Social Media* (medios sociales) hace referencia a un conjunto de herramientas *online* que apoyan la interacción social entre los usuarios, facilitando la creación y compartición de conocimiento, y transformando monólogo (empresas a clientes) en diálogo (Hansen *et al.,* 2011). Una de las definiciones más aceptadas es la propuesta por Kaplan y Haenlein (2010, 61), quienes la describen como «un grupo de aplicaciones basadas en internet, que se fundamentan en las bases ideológicas y tecnológicas de la Web 2.0 y que permiten la creación e intercambio de contenidos generados por el usuario». De este modo, las herramientas de los medios sociales son aplicaciones basadas en móviles o navegador que permiten a los usuarios crear, editar, acceder y vincularse a contenido y/o a otros individuos (Cabiddu *et al*., 2014). Se emplean tecnologías basadas en la web para crear plataformas altamente interactivas que permiten cocrear y compartir, proporcionando a las compañías un nuevo escenario de comunicación (Kietzmann *et al.,* 2011). Su contenido comprende texto, dibujos, videos y redes e incluye herramientas tales como foros de discusión, blogs, microblogs, mensajes de texto, sitios de redes sociales, wikis, plataformas de compartición de fotos y videos, y sitios de revisión y opiniones (Hennig-Thurau *et al*., 2010; Wu *et al.,* 2015). En el Cuadro 1 se incluye una breve descripción de los diferentes tipos de herramientas de los medios sociales.

Todas las herramientas mencionadas apoyan la democratización del conocimiento y de la información, transformando a los individuos de meros consumidores de contenido a productores de contenido (Berthon *et al.,* 2012). Usando dichas plataformas, las empresas pueden conversar interactivamente sobre sus ofertas con los clientes a la vez que pueden compartir información sobre sus productos y servicios, por lo que a las empresas les ha proporcionado una nueva herramienta para lograr la participación y

CUADRO 1

TIPOS DE HERRAMIENTAS *SOCIAL MEDIA*

Herramientas	Descripción	Ejemplos
Tagging	Sitios de marcadores sociales que permiten a los usuarios compartir, organizar y buscar marcadores de recursos web	Delicious, Diigo
Foros de discusión	Sitios de discusión en línea donde los usuarios pueden compartir información y opiniones, en forma de mensajes publicados	Google groups, Yahoo! Groups, Yahoo! Answers
Microblogs	Plataformas web donde los usuarios pueden enviar y leer mensajes muy cortos, normalmente restringidos por el número de caracteres (por ejemplo, Twitter permite 140 caracteres por mensaje)	Twitter, Tumblr, Weibo
Blogs	Plataformas de publicación de contenido web, consistente en una serie de mensajes de texto o *posts* que se muestran en orden cronológico inverso	Blogger, Wordpress, Travelblog
Mensajería instantánea	Sistemas específicos que permiten conversaciones sincronizadas entre dos o más usuarios	Google Hangouts, Audium, Wassap
Sitios web de intercambio fotos	Plataformas en línea donde los usuarios pueden almacenar y compartir fotografías digitales	Flickr, Instagram, Pinterest
Sitios web de intercambio videos	Plataformas en línea diseñadas para permitir que sus usuarios carguen y compartan contenido en video de forma gratuita	Youtube, Vimeo, Vine
Redes sociales	Plataformas en línea en las que los usuarios pueden encontrar y agregar amigos y contactos, enviarles mensajes y actualizar perfiles personales. Los servicios de redes sociales permiten a los usuarios compartir información y contenido con sus amigos o seguidores	Facebook, MySpace, Tagged, Google+, Hi5, LinkedIn, Xing
Sitios de revisión	Sitios web donde los usuarios pueden publicar comentarios y opiniones sobre negocios, productos o servicios	(Específicos sector turístico) TripAdvisor, Booking.com

FUENTE: Elaboración propia, basada en HANSEN *et al.* (2011), MUNAR y JACOBSEN (2014), IABD Spain (2014).

el compromiso del cliente (Luo *et al*., 2013). Aunque los medios sociales no son herramientas específicamente diseñadas para propósitos organizativos, las empresas están integrando su uso en sus estrategias de CRM para aumentar las interacciones con clientes y reinventar las conversaciones con los mismos, logrando incrementar su lealtad y satisfacción, así como las ventas, la imagen de marca y la reputación *online* (Wu *et al*., 2015). Si nos centramos en el sector hotelero, se puede apreciar que en él se hace un uso intensivo de internet como canal de comunicación y distribución, por lo que las plataformas de los medios sociales parecen ser las más apropiadas para la comunicación e interacción con clientes, así como para construir relaciones efectivas con ellos (Escobar-Rodríguez y Carvajal-Trujillo, 2013).

En este sentido las redes sociales han llegado a ser muy populares en los años recientes. Facebook es la red social más grande del mundo. El número de usuarios diarios activos de Facebook ha alcanzado ya los 1.004 millones en diciembre de 2015, un incremento del 17 por 100 sobre el año anterior (Facebook, 2016). El contenido generado por los usuarios ha llegado a ser un fenómeno de masas, con Facebook, YouTube, Wikipedia y Twitter posicionándose entre los diez sitios web principales, en número de visitas y páginas vistas (Alexa, 2015). Este aumento en la popularidad ha incrementado extensivamente el contenido generado por los usuarios o la difusión del boca a boca y, por lo tanto, ha atraído la atención de los vendedores. Burson-Marsteller (2012) estudió empíricamente la actividad en los medios sociales (concretamente en Twitter, Facebook, YouTube, Google Plus y

Pinterest) de las 100 empresas con mayores ingresos a nivel mundial y observó cómo la mayoría de dichas empresas (87 por 100) estaban usando al menos una de las principales plataformas sociales para comunicarse con los *stakeholders online*, principalmente Twitter (82 por 100) y Facebook (74 por 100). Es muy destacable que el mayor crecimiento en el uso corporativo ocurriese en YouTube (79 por 100 de las empresas estudiadas usaban un canal de YouTube). Igualmente se reflejó una interesante tendencia en el incremento de la creación del contenido por parte de las empresas examinadas. Desde 2010, ha sido notable cómo el uso de dichas herramientas evolucionó desde la mera difusión de contenidos con fines promocionales a su uso más estratégico, orientado a implicar a los clientes en conversaciones con la marca, fomentando de esta forma su compromiso con la misma (Burson-Marsteller, 2012).

Paralelo a este crecimiento en el mundo de los negocios, la investigación en medios sociales se ha acelerado en los últimos años, aunque sigue estando en un estado inicial de desarrollo (Aral *et al*., 2013). Centrándonos en el sector hotelero, Leung *et al.* (2013) realizaron una completa revisión de la literatura sobre la temática de los medios sociales en hoteles y concluyeron que la investigación existente podía clasificarse en dos bloques fundamentales: estudios realizados desde una perspectiva centrada en el cliente, y estudios con un enfoque organizativo, que se centraban fundamentalmente en el uso de dichas herramientas con fines promocionales. No obstante, dichos autores subrayan que existe una escasez de estudios a nivel organizativo que examinen la efectividad del uso de dichas herramientas y que guíe a los directivos en su uso estratégico (Leung *et al*., 2013). Por ello, nuestro trabajo se encuadraría dentro de este bloque de estudios organizativos y trata de ofrecer evidencia empírica sobre la temática, examinando no solo el nivel de uso de estas herramientas en hoteles españoles, sino también el impacto de dicho uso en el compromiso de clientes, que puede ser considerado como antecedente directo de la creación de valor (Verhoef *et al*., 2010).

3. Metodología de la investigación

Descripción de la muestra y datos

El estudio empírico fue llevado a cabo en el sector hotelero español, al ser este uno de los más relevantes de la industria turística, el cual es altamente competitivo e innovador (Orfila-Sintes y Mattsson, 2009). Las actividades desempeñadas por los hoteles son clave para la industria turística, que constituye una de las fuentes más importantes de desarrollo económico y social en nuestro país (Organización Mundial del Turismo, 2008). Esta investigación examina cómo los hoteles están usando las herramientas de los medios sociales para conseguir una mejora en las relaciones con los clientes (Jung *et al*., 2013). Nuestro análisis se centra en España, al estar entre los destinos turísticos más destacados a nivel mundial en relación con las llegadas y salidas internacionales de turistas. Basta observar que en 2015 España fue el tercer país con mayores ingresos por turismo a nivel mundial, el primero a nivel europeo con 56,5 billones de dólares, y el tercero en llegadas con 68.200.000 visitantes que pernoctaron (Organización Mundial del Turismo, 2016). A pesar de la crisis, el destino experimentó en 2015 un crecimiento del 5 por 100, ganando 3.000.000 más de llegadas de turistas internacionales. En el año 2016 España ha seguido igualmente esta tendencia alcista alcanzando nuevos registros récords en turismo.

Para recabar los datos, se seleccionó aleatoriamente un listado de 1.000 establecimientos hoteleros de la base de datos de Turespaña del Ministerio de Turismo. Se designó a los directores de hotel como las personas clave para obtener la información, al tener un conocimiento apropiado sobre las diferentes variables planteadas en esta investigación, y al ser los responsables de trazar la dirección y los planes de la organización, guiando las diferentes acciones estratégicas necesarias para obtener un correcto desempeño (Westphal y Fredickson, 2001).

En base a la literatura existente sobre el tema, y después de realizar algunas entrevistas a directores de hotel para lograr mejorar las variables de investigación, se

elaboró un cuestionario y se envió a la población seleccionada. Se realizaron diversas llamadas y envíos de *e-mail* con la finalidad de incrementar la tasa de respuesta. Los directores conocían que los datos obtenidos serían tratados de forma conjunta y confidencial. Todo lo anterior permitió obtener una muestra de 212 respuestas válidas (ratio de respuesta del 21,2 por 100). La posibilidad de la existencia de sesgo de «no respuesta» fue analizada a través de la comparación de las características de los que respondieron el cuestionario con las características de la población original. Una serie de estadísticos *t* de Student y chi-cuadrado revelaron que no existían diferencias significativas entre los que respondieron y los que no respondieron el cuestionario, o entre los que respondieron antes o después, o debidas al tipo o tamaño del hotel. Igualmente, tampoco se encontraron diferencias significativas basadas en la localización geográfica del hotel.

Respecto al perfil medio de los hoteles que componían la muestra, indicaremos que un 75,9 por 100 eran hoteles pequeños (tenían menos de 50 empleados) y un 24,1 por 100 eran hoteles medianos y grandes. La mayoría de la muestra tenía tres estrellas (45,8 por 100) y cuatro estrellas (47,2 por 100) y, respecto al régimen de propiedad, el 67 por 100 eran hoteles independientes mientras que el 33 por 100 estaban integrados en cadenas. La edad media de los hoteles de la muestra fue de 24,2 años. Para el análisis de los datos se empleó el *software* de IBM SPSS versión 23 utilizándose análisis descriptivos y bivariantes usando el indicador de Mann-Whitney para analizar las diferencias entre las medias. Se realizaron análisis de regresión lineal múltiple.

4. Resultados y discusión

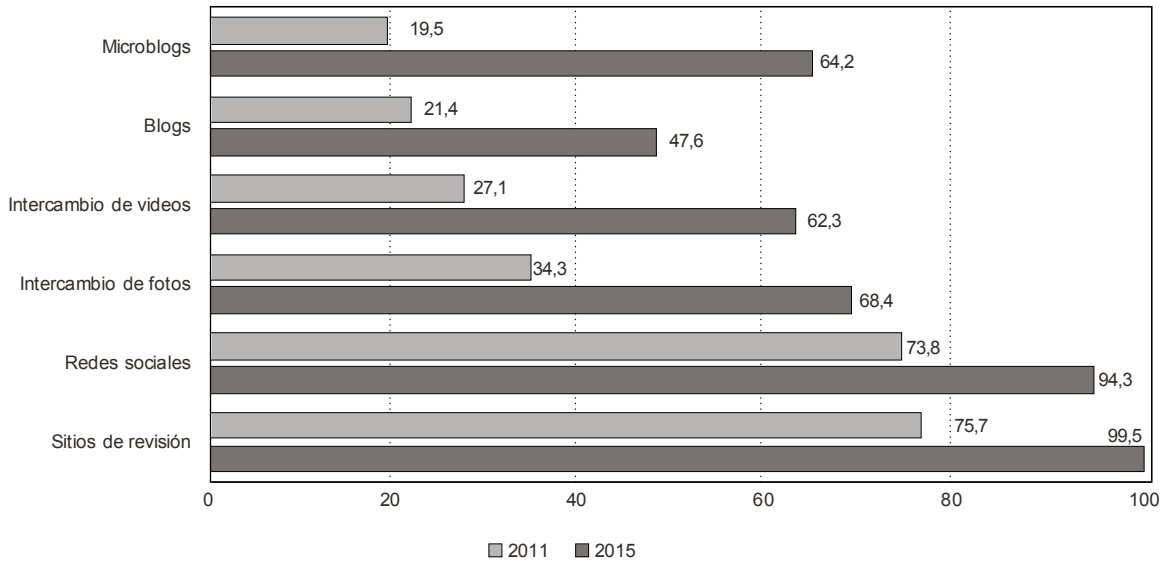
Uso de herramientas de los medios sociales en hoteles españoles

Con la finalidad de examinar el uso de herramientas de los medios sociales en los hoteles de la muestra, se incluyeron las herramientas más usadas en este sector, según investigaciones previas (Chan y Guillet, 2011; Sigala, 2011): blogs, microblogs (Twitter), redes sociales (*social networking*), plataformas para compartir videos *(video-sharing*), plataformas para compartir fotos (*photo-sharing*) y sitios de revisión y comentarios (tales como TripAdvisor). En primer lugar se examinó el porcentaje de hoteles que afirmaban usar estas herramientas para relacionarse con sus clientes, contrastándose longitudinalmente con trabajos previos de Garrido-Moreno y Lockett (2014), que recabaron datos en 2011 en una muestra similar (N=210), y se comprobó la evolución experimentada en el uso de estas herramientas. En el Gráfico 1 se muestra el uso de dichas herramientas en hoteles en los años 2011 y 2015 (en porcentajes), observándose los diferentes niveles de penetración de las mismas en el sector hotelero.

La mayoría de las herramientas usadas en ambos períodos eran sitios de revisión (*reviewsites*) y redes sociales. Más del 99 por 100 de los hoteles analizados usaban herramientas como TripAdvisor en 2015. También se puede observar cómo el uso de la mayoría de las herramientas experimentó un gran incremento entre esos años. Específicamente, los microblogs (Twitter) son la herramienta que ha experimentado un mayor crecimiento (pasando del 19,5 por 100 de hoteles que la usaban en 2011 al 64,2 por 100 en 2015). Para saber si las diferencias temporales entre el uso de estas herramientas eran relevantes y significativas se aplicó el test de Mann-Whitney de diferencias de medias, ya que los datos no eran normales. Como el nivel crítico bilateral era menor que 0,05 (p=0,00 en todos los casos), la hipótesis de que la diferencia de medias era estadísticamente significativa en el uso de cada una de las herramientas examinadas fue aceptada: blogs, microblogs, redes sociales, plataformas para compartir videos, plataformas para compartir fotos y sitios de revisión. Así, sobre la base de los resultados obtenidos se puede afirmar, en términos generales, que en el sector hotelero español se ha producido un gran avance en el uso de las herramientas de los medios sociales para mejorar la relación con los clientes.

GRÁFICO 1

ANÁLISIS LONGITUDINAL DEL NIVEL DE USO DE HERRAMIENTAS *SOCIAL MEDIA* (En %)



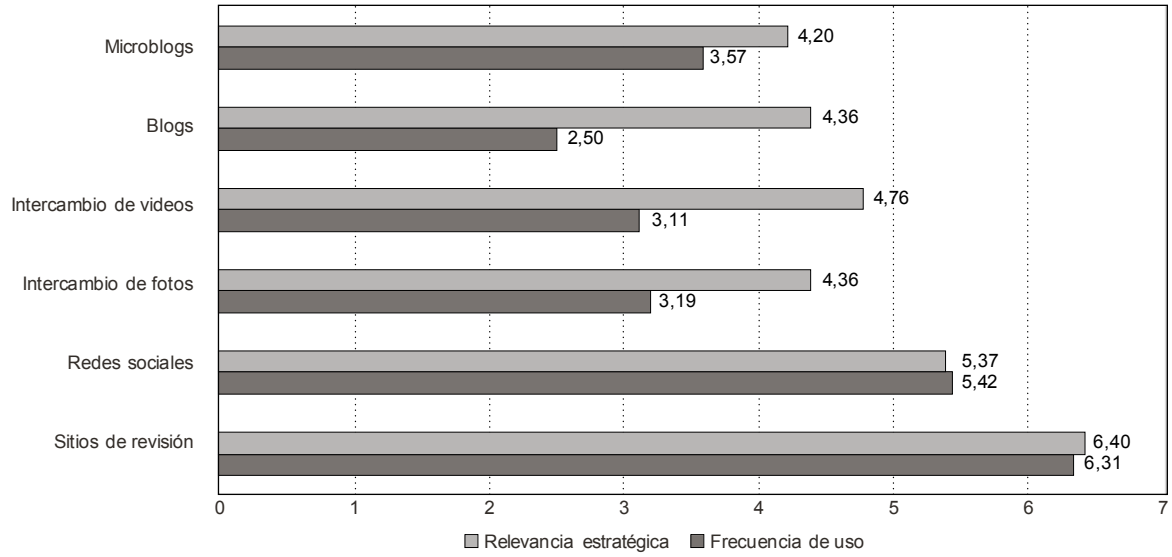
FUENTE: Elaboración propia.

Centrándose en los datos obtenidos en 2015, se preguntó a los hoteles que indicaran su frecuencia en el uso de estas herramientas para obtener información adicional sobre el uso real de éstas. Se incluyó en el cuestionario una pregunta específica para medir la frecuencia de uso, y el rango de respuestas era una escala tipo Likert de 1 (nunca) a 7 (continuamente). Adicionalmente, para profundizar sobre la relevancia estratégica que los directores otorgan a estas herramientas, se les pidió que valoraran el nivel de importancia de éstas para mejorar las relaciones con los clientes en sus hoteles. Esto fue también medido usando una escala tipo Likert con un rango de 1 (nada importante) a 7 (extremadamente importante). Las puntuaciones medias obtenidas por cada herramienta son reflejadas en el Gráfico 2.

Se puede observar cómo los sitios de revisión y las redes sociales fueron las herramientas usadas con más frecuencia (valores medios de 6,31 y 5,42, respectivamente). Dichas herramientas fueron también las que reflejaron unos mayores valores de relevancia estratégica. Los hoteles han integrado estas herramientas en su actividad diaria para comunicarse con sus clientes, obtener conocimientos de ellos y establecer conversaciones valiosas. Herramientas tales como microblogs, plataformas para compartir videos y plataformas para compartir fotos fueron usadas más ocasionalmente y los blogs eran las plataformas usadas con menor frecuencia. Si se compara la frecuencia de uso de estas tres herramientas y su relevancia estratégica se encuentran diferencias interesantes. Los directores de hotel parecen reconocer que estas plataformas son importantes para manejar apropiadamente las relaciones con los clientes, pero su frecuencia de uso permanece aún en unos términos moderados. Finalmente, respecto a los microblogs, se puede observar cómo su relevancia estratégica es ligeramente mayor que

GRÁFICO 2

FRECUENCIA DE USO Y RELEVANCIA ESTRATÉGICA DEL USO DE HERRAMIENTAS *SOCIAL MEDIA* (Escala tipo Likert)



FUENTE: Elaboración propia.

su frecuencia de uso. Analizando esta herramienta, es sorprendente observar cómo a pesar de su alto nivel de penetración (el 64,2 por 100 de los hoteles usaban Twitter en 2015) su frecuencia de uso era menor que el de otras herramientas (frecuencia media de uso 3,57).

Estos resultados reflejan cómo el uso de los medios sociales puede definirse como masivo, especialmente en empresas turísticas, como hoteles, donde los clientes están usando cada vez más internet como una herramienta esencial para expresar sus experiencias con empresas, y los consumidores toman sus decisiones potenciales de compra sobre la base de la información que encuentran en internet (Haro de Rosario *et al*., 2013).

Los resultados también reflejan que los sitios de revisión como TripAdvisor tienen los niveles más altos de penetración en este sector. Es la herramienta usada más frecuentemente y la que refleja un más alto nivel de relevancia estratégica. El portal TripAdvisor comprende la comunidad de viajes más grande del mundo, con comentarios de hoteles internacionales y recomendaciones generadas por usuarios que atraen más de 390.000.000 de visitantes únicos mensuales (TripAdvisor, 2016). El sistema proporciona comentarios independientes de viajeros y de otros miembros del sector turístico, configurándose una plataforma muy poderosa para reflejar y compartir experiencias de forma interactiva (Cabiddu *et al*., 2014). Actualmente, el contenido generado por los usuarios es extremadamente estratégico y las quejas y los comentarios de los clientes han llegado a ser una fuerza clave en la toma de decisiones de los mismos, especialmente a la hora de seleccionar los hoteles. El daño potencial de un boca a boca negativo puede ser restringido si los hoteleros analizan el contenido y responden públicamente a los comentarios, llevando a cabo acciones correctivas (Jung *et al*., 2013). Los hallazgos de esta investigación confirman que TripAdvisor y la gestión de su contenido

se ha convertido en una prioridad estratégica para los hoteles analizados.

Tras los sitios de revisión, las herramientas que reflejaron la frecuencia más alta de uso fueron redes sociales y microblogs. Estos resultados son coherentes con otros estudios realizados en el sector hotelero español (Escobar-Rodríguez y Carvajal-Trujillo, 2013; Haro de Rosario *et al.,* 2013). La mayor presencia de los hoteles en Facebook y Twitter es fácil de comprender, ya que dichas plataformas aglutinan millones de usuarios y proporcionan una parte sustantiva de los comentarios *online* disponibles (Dijkmans *et al.,* 2015). El uso de plataformas para compartir videos y fotos como YouTube y Flickr fue también alto (más del 60 por 100 de los hoteles usaron esas plataformas), ya que estos sitios permiten una relación dinámica con los usuarios y una mayor interacción con ellos (Escobar-Rodríguez y Carvajal-Trujillo, 2013). Finalmente, el uso reducido de los blogs puede ser explicado porque constituye una herramienta más estática, y su popularidad entre los clientes ha bajado respecto a otras plataformas sociales.

Impacto del uso de los medios sociales en el compromiso de clientes

Otro objetivo del artículo era analizar el impacto específico del uso de estas herramientas sobre el compromiso de los clientes. Para contrastar empíricamente este impacto se realizó un análisis de regresión lineal múltiple (Hair *et al.,* 2009). Para medir el compromiso de clientes se utilizó una escala de cinco ítems basada en estudios previos (Van Doorn *et al*., 2010; Verleye *et al*., 2014) que profundizaban en aspectos como: relevancia de comentarios y sugerencias de clientes; participación de clientes en las decisiones de *marketing*; recomendaciones de clientes; y relevancia estratégica del boca a boca. Un índice del compromiso de clientes fue calculado como la media de todos estos ítems y fue considerado como variable dependiente. Las frecuencias de uso de las seis herramientas mencionadas fueron introducidas como variables independientes. Dos variables de control (tamaño del hotel y edad) fueron también incluidas en el modelo. El Cuadro 2 refleja la estadística descriptiva y las correlaciones de las variables.

La multicolinealidad fue analizada a través del cálculo del valor de tolerancia y del factor de inflación variable (VIF). Para todas las variables, los valores de tolerancia fueron adecuados y estaban muy por encima del punto de corte de 0,4 y los VIF estaban sustancialmente por debajo del punto de corte de 10, indicando que la multicolinealidad no era un problema. Asimismo, el estadístico Durbin-Watson era cercano a 2, así que la autocorrelación no estaba presente en nuestros datos. Realizadas dichas comprobaciones, se estimó un análisis de regresión múltiple y se obtuvieron dos modelos estimados. En un primer paso, solo se incluyeron las variables de control (tamaño y edad de la empresa) como variables independientes. En el modelo 2, las frecuencias de uso de las diferentes herramientas de las redes sociales fueron introducidas (Cuadro 3).

Los resultados de la regresión muestran cómo el uso de tres de las seis herramientas de los medios sociales examinadas influyen directamente en el compromiso de clientes. Estas herramientas eran: redes sociales (β=0,208, p<0,01); plataformas para compartir videos (β=0,174, p<0,05) y sitios de revisión (β=0,304, p<0,001). Así, estas tres variables pueden ser consideradas potenciadores clave del compromiso de clientes. Sorprendentemente, blogs, microblogs y plataformas para compartir fotos no estaban directamente relacionados con el compromiso de los clientes. Los test F, sobre los cambios cuadrados de la R ajustada, fueron significativos, indicando que las variables añadidas sucesivamente en los modelos de regresión mejoraban significativamente la predicción para el compromiso de los clientes.

Los resultados obtenidos confirman estudios previos que indicaban que las herramientas de los medios sociales influyen sobre el compromiso de los clientes (Harrigan *et al*., 2015). No obstante, en esta investigación se analiza el fenómeno de un modo

CUADRO 2

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA Y CORRELACIONES

	Media	DT	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Tamaño de la empresa	47,79	76,05								
2 Edad de la empresa	24,22	24,25	0,208**							
3 Compromiso de los clientes	5,39	1,20	0,193**	-0,064						
Frecuencia de uso de:										
4 Blogs	2,50	1,89	0,166*	-0,005	0,182**					
5 Microblogs	3,57	2,38	0,136*	-0,043	0,240**	0,501**				
6 Redes sociales	5,42	1,81	0,207**	0,015	0,328**	0,401**	0,547**			
7 Sitios de intercambio videos	3,19	1,99	0,232**	0,007	0,299**	0,478**	0,473**	0,489**		
8 Sitios de intercambio fotos	3,11	2,10	0,202**	-0,067	0,213**	0,538**	0,481**	0,455**	0,677**	
9 Sitios de revisión	6,31	1,13	0,117	-0,074	0,362**	0,083	0,132	0,118	0,128	0,121

NOTAS: N=212; * p<0,05; ** p<0,01 (bilateral).
FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 3

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE

Variables	Modelo 1	Modelo 2
Paso 1: Variables de control		
Tamaño de la empresa	0,216**	0,101
Edad de la empresa	-0,109	-0,071
Paso 2: Variables dependientes		
Frecuencia de uso de:		
Blogs		0,001
Microblogs		0,021
Redes sociales		0,208**
Sitios de intercambio videos		0,174*
Sitios de intercambio fotos		-0,073
Sitios de revisión		0,304***
R^2	0,049	0,244
R^2 ajustado	0,040	0,214
ΔR^2	0,049***	0,174***
F	5,355**	8,18***

NOTAS: Coeficientes de regresión son observados como valores β estandarizados; †p<0,10, * p<0,05, ** p<0,01, *** p<0,001.
FUENTE: Elaboración propia.

más detallado, analizando el impacto estratégico de las seis herramientas más relevantes de los medios sociales en el contexto de los hoteles. Los sitios de revisión eran la herramienta con mayor impacto en el compromiso de clientes. Estos resultados confirmaron estudios previos, sugiriendo que plataformas como TripAdvisor han llegado a ser esenciales para la reputación *online*, particularmente en el sector hotelero (Baka, 2016). Actualmente, los clientes son usuarios avanzados de internet y emplean estas plataformas para consultar los comentarios y opiniones de otros turistas, lo que les guiará para la toma de decisiones. Los directivos de hotel, conscientes de esta relevancia, están considerando cada vez más los comentarios en TripAdvisor, respondiendo personalmente a los comentarios, tanto positivos como negativos.

Similarmente, el uso de redes sociales resultó ser determinante en fomentar el compromiso de clientes. Como se comentó previamente, Facebook es la red social más usada a nivel global, y los hoteles están incrementando su uso para entender mejor a sus clientes y comunicarse con ellos de una forma directa. Baka (2016) indica que hoy en día los canales como Facebook han cambiado las prácticas de *marketing* y son usadas para ganar audiencia, campañas de comunicación, realizar ofertas y comunicar diferentes noticias. Facebook apoya las conversaciones profundas entre los usuarios ofreciendo diversas posibilidades, ya que permite por ejemplo hacer un seguimiento de las actitudes y preferencias de los consumidores, lo cual va a permitir la construcción de relaciones duraderas con ellos (Wu *et al*., 2015). Los resultados son coherentes con los obtenidos por Dijkmans *et al*. (2015) y sugieren que las compañías están usando plataformas como Facebook para mejorar el compromiso de los clientes, lo que puede mejorar asimismo la reputación corporativa.

Respecto a las plataformas para compartir videos como YouTube, los hallazgos muestran que su uso puede ser considerado como determinante del compromiso de clientes. YouTube se centra en el uso de videoclips publicados en línea por usuarios privados y corporativos, y aproximadamente más de 2.000 millones de clips son vistos diariamente (Mansson, 2011). En este sitio, los directores de hotel pueden subir videos que destacan las instalaciones o el paisaje y luego incorporar esos videos en sus sitios web oficiales (Baka, 2016). Así, YouTube es una plataforma muy dinámica, que ofrece múltiples posibilidades a los hoteles para potenciar el compromiso de clientes. Los directores de hotel pueden también animar a los clientes a subir sus propios videos, fomentando el sentimiento de «comunidad» y de marca.

Finalmente, los resultados del análisis realizado sugieren que el uso de microblogs, plataformas para compartir fotos y blogs parece no estar directamente relacionado con el compromiso de los clientes. Sorprendentemente, a pesar del incremento espectacular en el nivel de uso de Twitter (el 64,2 por 100 de los hoteles de la muestra estaban usándolo), los datos muestran que este uso no está teniendo un impacto real en la mejora del compromiso de clientes. Twitter posibilita rapidez y conversaciones breves, por lo cual algunos hoteles están usándolo exclusivamente como herramienta promocional (Jung *et al*., 2013). Asimismo, es interesante señalar que los usuarios de Twitter, en comparación a Facebook, parecen tener otras características demográficas, por lo que los directores de hotel necesitan conocer estas diferencias y desarrollar estrategias diferenciadas, personalizando el contenido para generar valor a los miembros de esta red social (Jung *et al*., 2013). Respecto a las plataformas para compartir fotos, como Flickr o Pinterest, es curioso cómo a pesar de tener características muy similares a YouTube (también permiten a los clientes proporcionar su *feedback* a través de comentarios o votos), su uso no impacta directamente en el compromiso de clientes. Sería interesante realizar estudios adicionales analizando la temática con más detalle en un futuro. Finalmente, los blogs representan una plataforma más estática, principalmente basada en contenido escrito y por ello parece ofrecer menos

oportunidades para lograr el compromiso de clientes que otras herramientas más dinámicas. Esta herramienta era la que mostraba los niveles más bajos de penetración en la muestra y la que presentaba una frecuencia de uso más baja, así que parece que el uso de blogs no es una prioridad estratégica para los hoteles examinados.

5. Conclusiones, limitaciones y líneas de investigación futuras

En el entorno actual 2.0, las herramientas de los medios sociales han transformado el modo en que las empresas se relacionan con el mercado, abriendo un amplio rango de nuevas posibilidades. Los clientes están más conectados que nunca y están usando medios como Facebook, Twitter, YouTube, Flickr, y sitios de revisión tales como TripAdvisor. El CRM tradicional ha evolucionado hacía estrategias de *Social* CRM, y las empresas han integrado dichas herramientas sociales en sus estrategias de *marketing* para implicar a los clientes en conversaciones abiertas y activas, construyendo vínculos emocionales con ellos. Sin embargo, también hay mucho escepticismo sobre la eficacia de dichas herramientas porque la relación directa entre su uso y la creación de valor real no ha sido demostrada claramente. En consecuencia, su uso estratégico implica un enorme desafío para las empresas, y se necesita investigación adicional que guíe a las mismas en su implementación.

El presente estudio se ha centrado en explorar el uso de herramientas de los medios sociales en el sector hotelero español, realizando un análisis longitudinal, y examinando también cómo el uso de estas herramientas puede crear valor para dichas empresas, fomentando el compromiso de clientes. El tema fue cuantitativamente examinado, realizando un análisis de regresión lineal múltiple basado en una muestra compuesta por 212 hoteles españoles.

Respecto al uso de estas herramientas, los resultados obtenidos muestran que las más relevantes y más usadas entre los hoteles examinados eran los sitios de revisión y las redes sociales. Los hoteleros activamente consultan comentarios y sugerencias en TripAdvisor y gestionan una activa presencia en las redes sociales como Facebook. Ambas herramientas fueron también las que mostraban una mayor frecuencia de uso, y los hoteles reconocieron usarlas para construir continuamente relaciones de reputación y fortalecer las relaciones con los clientes. También se ha estudiado el fenómeno de modo longitudinal (con datos de 2011) y se ha observado un incremento exponencial en el uso de las seis herramientas analizadas: blogs, microblogs, redes sociales, plataformas para compartir videos, plataformas para compartir fotos, y sitios de revisión. El incremento en el nivel de uso de todas estas herramientas ha sido estadísticamente significativo en el período analizado, por lo que los resultados parecen indicar que el sector hotelero puede ser considerado como tecnológicamente avanzado, y que ha incorporado progresivamente el uso de los medios sociales en sus estrategias de negocio.

Considerando que el tema del compromiso de clientes ha ganado atención en la literatura actual, y asumiendo que puede ser empleado como un antecedente de la creación de valor con el uso de las herramientas de los medios sociales, este trabajo ha explorado el tema de forma empírica. Los resultados de la regresión muestran que tres de estas herramientas aparecen como impulsoras clave del compromiso de clientes (sitios de revisión, redes sociales y plataformas para compartir videos). A través de monitorizar el *feedback* de los clientes, gestionar sus quejas e impulsar el boca a boca con esas herramientas los directores de hotel pueden realizar acciones proactivas que respondan a los requisitos de los clientes y faciliten interacciones entre los mismos, cocreando valor e incrementando la lealtad a la marca. Los resultados sugieren que estas herramientas están reinventando las relaciones con los clientes y pueden ser consideradas un elemento clave para lograr un mayor compromiso de éstos, confirmando los hallazgos de investigaciones previas que

destacaban sus propiedades para mejorar las relaciones entre empresa y clientes (Harrigan *et al*., 2015).

Este estudio tiene asimismo implicaciones interesantes para investigadores y para profesionales. En primer lugar, supone una aproximación empírica inicial al impacto específico del uso de las diferentes herramientas sociales sobre el compromiso de los clientes. Adicionalmente, dado que el uso de plataformas *Social Media* es un tema de relevancia práctica hoy en día, los resultados proporcionan implicaciones útiles para los directores, ya que muestran no solamente cuáles son las herramientas de las redes sociales más empleadas, sino también cuáles son las que ejercen un mayor impacto en las relaciones con los clientes, fomentando su compromiso. Basado en estas evidencias, los directores pueden reajustar sus estrategias con los medios sociales, promocionando el uso de las herramientas más efectivas. Asimismo, deben identificar las herramientas específicas que sus clientes están usando, y tratar de sumergirse en dichas plataformas, escuchando y participando para identificar las tendencias del mercado, medir los sentimientos del cliente y ser capaces de resolver los problemas de los mismos. Considerando que el impacto de estas actividades en los hoteles ha recibido escasa atención (Dijkmans *et al*., 2015), esta investigación pretende mejorar la comprensión empírica del fenómeno.

Este estudio tiene varias limitaciones. Primero, usa datos proporcionados por un informante clave por hotel (el director general), lo cual podría implicar un cierto grado de subjetividad. Segundo, el estudio empírico se ha centrado específicamente en el sector hotelero, y el tamaño de la muestra es limitado, por lo que los resultados obtenidos pueden no ser enteramente generalizables a otros sectores de actividad o a otros países. Tercero, respecto al análisis de regresión realizado, aunque el modelo propuesto explica una porción de la varianza del compromiso de clientes significativa (24,4 por 100), puede haber otros factores externos y variables organizativas que necesiten ser considerados para explicar mejor el tema.

Respecto a las líneas de investigación futuras, y considerando que la investigación en medios sociales en hoteles se encuentra aún en una etapa inicial, este estudio puede ser extendido en varias direcciones: primeramente, podría ser interesante examinar el fenómeno del uso de herramientas *Social Media* teniendo en cuenta no solo la perspectiva de los directores, sino también la opinión de otros agentes implicados, como empleados y clientes. Igualmente, parece necesario incluir en el análisis otras variables que pueden ser consideradas también antecedentes del compromiso de los clientes y que los hoteles necesitan tener en cuenta cuidadosamente cuando se usan herramientas sociales, como el compromiso organizativo, el liderazgo, la formación de los empleados y la motivación para usarlas. Sería interesante examinar los desafíos estratégicos que el uso de redes sociales conlleva: cómo integrar el uso de estas herramientas para lograr su máximo potencial y cómo llevar a cabo los cambios organizativos y culturales necesarios para lograr el éxito y los resultados deseados. Finalmente, una línea futura sería examinar no solo el impacto de las herramientas de *Social Media* en el compromiso de clientes, sino también el impacto de dicho compromiso sobre el rendimiento de los hoteles, examinando si su uso ayuda a crear valor en términos de aumento en rentabilidad o ROI (*return on investment)*.

Referencias bibliográficas

[1] ALEXA (2015). The *Top 500 Sites on the Web.* Recuperado el 28 de octubre de 2015 de: *http://www.alexa.com/topsites*

[2] ARAL, S.; DELLAROCAS, C. y GODES, D. (2013). «Introduction to the Special Issue—Social Media and Business Transformation: A Framework for Research». *Information Systems Research,* vol. 24, nº 1, pp. 3-13.

[3] BAKA, V. (2016). «The Becoming of User-generated Reviews: Looking at the Past to Understand the Future of Managing Reputation in the Travel Sector». *Tourism Management*, vol. 53, pp. 148-162.

[4] BERTHON, P. R.; PITT, L. F.; PLANGGER, K. y SHAPIRO, D. (2012). «Marketing Meets Web 2.0, Social Media, and Creative Consumers: Implications for

International Marketing Strategy». *Business Horizons*, vol. 55, pp. 261-271.

[5] BURSON-MARSTELLER (2012). *Global Social Media Check-up 2012. New York: Burson-Marsteller.* Recuperado el 28 de octubre de 2015 de: *http://www.burson-marsteller.com/social/PressRelease.aspx.*

[6] CABIDDU, F.; DE CARLO, M. y PICCOLI, G. (2014). «Social Media Affordances: Enabling Customer Engagement». *Annals of Tourism Research,* vol. 48, pp. 175-192.

[7] CHAN, N. L. y GUILLET, B. D. (2011). «Investigation of Social Media Marketing: How does the Hotel Industry in Hong Kong Perform in Marketing on Social Media Websites?» *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 28, nº 4*,* pp. 345-368.

[8] DIJKMANS, C.; KERKHOF, P. y BEUKEBOOM, C.J. (2015). «A Stage to Engage: Social Media Use and Corporate Reputation». *Tourism Management,* vol. 47, pp. 58–67.

[9] ESCOBAR-RODRÍGUEZ, T. y CARVAJAL-TRUJILLO, E. (2013). «An Evaluation of Spanish Hotel Websites: Informational vs. Relational Strategies». *International Journal of Hospitality Management,* vol. 33, pp. 228–239.

[10] FACEBOOK (2016). *Facebook 2015 Annual Report*. Recuperado el 28 de diciembre de 2016 de: *http://www.annualreports.com/*

[11] GARRIDO-MORENO, A. y LOCKETT, N. (2014). «Customer Relationship Management and Social Media Use: in Search of Success». En KHOSROW-POUR, M. (Ed.), *Encyclopedia of Information Science and Technology,* tercera edición, pp. 1.406-1.414. IGI Global: USA.

[12] GIANNAKIS-BOMPOLIS, C. y BOUTSOUKI, C. (2014). «Customer Relationship Management in the Era of Social Web and Social Customer: An Investigation of Customer Engagement in the Greek Retail Banking Sector». *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 148, pp. 67-78.

[13] HAIR, J. F.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. L. y BLACK, W. C. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

[14] HANSEN, D. L.; SHNEIDERMAN, B. y SMITH, M. A. (2011). *Analysing Social Media Networks with NodeXL: Insights from a Connected World*. Burlington: Morgan Kaufmann.

[15] HARO DE ROSARIO, A.; GÁLVEZ-RODRÍGUEZ, M. M. y CABA-PÉREZ, M.C. (2013). «Development of Social Media and Web 2.0 in the Top Hotel Chains». *Tourism & Management Studies*, vol. 9, nº 1, pp. 13-19.

[16] HARRIGAN, P.; SOUTAR, G.; CHOUDHURY, M. M. y LOWE, M. (2015). «Modelling CRM in a Social Media Age». *Australasian Marketing Journal*, vol. 23, nº 1, pp. 27-37.

[17] HENNIG-THURAU, T.; MALTHOUSE, E.C.; FRIEGE, C.; GENSLER, S.; LOBSCHAT, L.; RANGASWAMY, A. y SKIERA, B. (2010). «The Impact of New Media on Customer Relationships». *Journal of Service Research*, vol. 13, nº 3, pp. 311-330.

[18] IABD Spain (2014). *V Estudio anual de Redes Sociales*. Recuperado el 21 de julio de 2014 de: *http://www.iabspain.net/redes-sociales/.*

[19] JUNG, T.H.; INESON, E.M. y GREEN, E. (2013). «Online Social Networking: Relationship Marketing in UK Hotels». *Journal of Marketing Management*, vol. 29, pp. 3-4.

[20] KAPLAN, A. M. y HAENLEIN, M. (2010). «Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media». *Business Horizons*, vol. 53, nº 1, pp. 59–68.

[21] KIETZMANN, J.H.; HERMKENS, K.; McCARTHY, I.P. y SILVESTRE, B.S. (2011). «Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media». *Business Horizons*, vol. 54, pp. 241-251.

[22] LEUNG, D.; LAW, R.; VAN HOOF, H. y BUHALIS, D. (2013). «Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review». *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 30, nº 1-2, pp. 3-22.

[23] LUO, X.; ZHANG, J. y DUAN, W. (2013). «Social Media and Firm Equity Value». *Information Systems Research*, vol. 24, nº 1, pp. 146-163.

[24] MANSSON, M. (2011). «Mediatized Tourism». *Annals of Tourism Research*, vol. 38, nº 4, pp. 1634-1652.

[25] MUNAR, A. M. y JACOBSEN, J. K. S. (2014). «Motivations for Sharing Tourism Experiences Through Social Media». *Tourism Management*, vol. 43, pp. 46-54.

[26] ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2008). *Tourism Highlights*. 2008 Edition. Recuperado 13 octubre 2010 de: *http://www.unwto.org/index_s.php*

[27] ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2016). *Panorama OMT del turismo internacional.* Edición 2016. Recuperado 18 de enero de 2017 de*: http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152*

[28] ORFILA-SINTES, F. y MATTSSON, J. (2009). «Innovation Behavior in the Hotel Industry». *Omega,* vol. 37, pp. 380-394.

[29] RISHIKA, R.; KUMAR, A.; JANAKIRAMAN, R. y BEZAWADA, R. (2013). «The Effect of Customers' Social Media Participation on Customer Visit Frequency and Profitability: An Empirical Investigation». *Information Systems Research*, vol. 24, nº 1, pp. 108-127.

[30] SASHI, C.M. (2012). «Customer Engagement, Buyer-seller Relationships, and Social Media». *Management Decision*, vol. 50, *nº 2,* pp. 253–272.

[31] SIGALA, M. (2011). «eCRM 2.0 Applications and Trends: The Use and Perceptions of Greek Tourism Firms of Social Networks and Intelligence». *Computers in Human Behavior*, vol. 27, pp. 655–661.

[32] SMITH, P.R. y ZOOK, Z. (2011). *Marketing Communications*. London: Kogan Page Publishers.

[33] TRIPADVISOR (2016). *Acerca de TripAdvisor* (Q1, 2014). Recuperado el 27 de diciembre de 2016 de: *http://www.tripadvisor.es*

[34] VAN DOORN, J.; LEMON, K.N.; MITTAL, V.; NAß, S.; PICK, D.; PIRNER, P. y VERHOEF, P.C. (2010). «Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions». *Journal of Service Research*, vol. 13, nº 3, pp. 253-266.

[35] VERHOEF, P.C.; REINARTZ, W. y KRAFFT, M. (2010). «Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management». *Journal of Service Research,* vol. 13, nº 3*,* pp. 247-252.

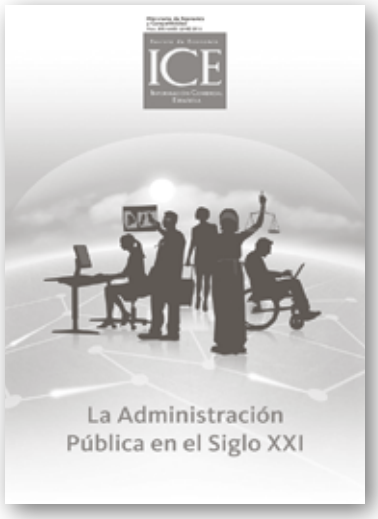
[36] VERLEYE, K.; GEMMEL, P. y RANGARAJAN, D. (2014). «Managing Engagement Behaviors in a Network of Customers and Stakeholders: Evidence from the Nursing Home Sector». *Journal of Service Research,* vol. 17, nº 1*,* pp. 68-84.

[37] WESTPHAL, J.D. y FREDICKSON, J.W. (2001). «Who Directs Strategic Change? Director Experience, the Selection of New CEOs, and Change in Corporate Strategy». *Strategic Management Journal*, vol. 22, nº 12, pp. 1113–1137.

[38] WU, H.; WANG, F.; CHEN, Y. y ZHA, S. (2015). «An Exploratory Investigation of Social Media Adoption by Small Businesses». *Information Technology and Management*, DOI 10.1007/s10799-015-0243-3.

ICE
INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

TÍTULOS PUBLICADOS EN 2016



Librería virtual, suscripción y venta www.mineco.gob.es
Pº de la Castellana, 162. 28046 Madrid.
Telf. 91 603.79.97/93
distribucionpublicaciones@mineco.es

Josefa D. Martín-Santana*
Asunción Beerli-Palacio*

DIFERENCIAS ENTRE LOS TURISTAS EN EL ESFUERZO DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN Y LA INTERACCIÓN CON EL DESTINO TURÍSTICO EN FUNCIÓN DE SU SENSIBILIDAD CULTURAL

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la influencia de la sensibilidad cultural del turista en el proceso de búsqueda de información en términos de tiempo dedicado a la misma y tipología de fuentes de información consultadas antes de la visita, así como en la interacción con el destino. Para ello se realizó un trabajo empírico con una muestra representativa de turistas de Tenerife, que es uno de los destinos más importantes de España. Los resultados demuestran que la sensibilidad cultural es un factor interno de los turistas que influye en su comportamiento antes y durante la visita.

Palabras clave: *comportamiento del turista, fuentes de información, turismo.*
Clasificación JEL: *D12, L83, M31.*

1. Introducción

La diversidad cultural es una variable intrínseca del turista que cobra cada vez más importancia si tenemos en cuenta que en la actualidad, tal y como señala la Organización Mundial del Turismo, más de 1.000 millones de turistas viajan cada año a un destino internacional, haciendo del turismo un sector económico de primera magnitud, que además de aportar el 10 por 100 del PIB mundial y el 6 por 100 del total de las exportaciones, conlleva millones de encuentros interculturales que se producen cada día en diferentes rincones del planeta. Conscientes de ello, un destino turístico debe ser capaz de dar respuesta a los desafíos de la diversidad cultural y ofrecer lo que sus turistas buscan. Pero ello requiere que se preste la atención debida al papel que juega la cultura en la configuración de la identidad de los individuos, no debiéndose reducir la interculturalidad a un mero problema de gestión y, por ende, la pérdida de una posible ventaja competitiva: la atención a la diversidad.

* Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

En este contexto, la sensibilidad cultural está cobrando especial relevancia y siendo objeto de gran interés en el sector turístico en los últimos años, debido precisamente a que las interacciones interculturales son muy frecuentes en los turistas, cuya capacidad de adaptarse a la cultura del destino está influenciada por su sensibilidad cultural. Se trata de un factor interno que influye en el comportamiento del turista al elegir un destino turístico vacacional y, por tanto, en el proceso de búsqueda de información, que varía en función de una serie de factores o variables que están relacionadas con las características específicas del viaje, las características del turista y las fuentes de información utilizadas. Es por ello que con este trabajo lo que se pretende es analizar la influencia de la sensibilidad cultural del turista en el proceso de búsqueda de información en términos de tiempo dedicado a la misma y tipología de fuentes de información consultadas antes de la visita, así como en la interacción con el destino.

2. Revisión de la literatura

La cultura de los turistas, entendida como el conjunto de creencias, valores, costumbres, ideas y normas de comportamiento acumulados por las personas, es un factor interno que influye tanto en la elección de un destino turístico (Correia, Kozak y Ferradeira, 2011; Frías *et al*., 2012) como en el comportamiento de viaje del turista (Kew, 1979; Reisinger y Turner, 2003; Kim y McKercher, 2011). En este contexto, la sensibilidad cultural, definida como el reconocimiento y el respeto a las creencias, los valores y las costumbres diferentes, está siendo objeto de interés en el contexto turístico, ya que es un factor determinante de la capacidad de adaptación de los turistas a la cultura del destino. Algunos autores consideran que la sensibilidad cultural se corresponde con el componente emocional de un concepto más amplio que es la «inteligencia cultural», cuyas implicaciones han sido analizadas en diferentes trabajos enmarcados en la psicología de la organización (Earley y Ang, 2003; Early y Mosakowski, 2004; Ng y Earley, 2006; Templer, Tay y Chandrasekar, 2006; Ang *et al.,* 2007), entendiendo por inteligencia cultural la capacidad de ser eficaces en situaciones caracterizadas por las diversidades culturales (Earley y Ang, 2003) y por sensibilidad cultural la capacidad de los individuos con distancia cultural de adaptarse a la cultura diferente del país de destino (Paramipuspa, 2011).

Han sido varias las propuestas recogidas en la literatura para medir la sensibilidad cultural, apreciándose una gran disparidad en su contenido y estructura debido al modelo y premisas de las que parten inicialmente. En tal sentido, Bennett (1986) desarrolla un modelo formado por seis etapas en las que se recogen aspectos cognitivos, afectivos y conativos. Por su parte, Bhawuk y Brislin (1992), tomando como base la dimensión individualismo-colectivismo del modelo de Hosftede, diseñan una escala formada por tres dimensiones: comportamientos culturales, ausencia de prejuicios y flexibilidad. A este respecto, Chen y Starosta (2000) señalan que en los modelos utilizados hasta ese momento existe una cierta confusión entre la sensibilidad cultural y otros conceptos relacionados como, por ejemplo, la competencia intercultural, proponiendo un modelo de competencia de comunicación intercultural formado por tres subdimensiones: *i)* conocimiento intercultural (dimensión cognitiva), que se refiere a la capacidad de una persona para comprender las similitudes y las diferencias de otras culturas; *ii)* sensibilidad intercultural (dimensión afectiva), que es el deseo emocional de una persona de conocer, apreciar y aceptar las diferencias culturales; y *iii)* habilidad intercultural (dimensión conductual), que es la capacidad de un individuo para interactuar con individuos de diferentes contextos culturales. En este modelo la sensibilidad cultural es considerada como un prerrequisito para que se puedan dar las otras dos dimensiones, de ahí su relevancia, y se establece la existencia de cinco dimensiones: compromiso en la interacción, respeto por las diferencias culturales, confianza en la interacción, disfrute de la interacción y atención a la interacción. Se trata de un modelo ampliamente aceptado

en la literatura, cuyas cinco dimensiones han sido corroboradas en el trabajo de Fritz, Möllenberg y Chen (2002).

A pesar de la importancia de la sensibilidad cultural, los estudios previos se han centrado principalmente en la validación de sus escalas, en las diferencias entre poblaciones y en su relación con otros conceptos, prestándose escasa atención al ámbito turístico (Bae y Song, 2016), a pesar de que en la actualidad los turistas son el colectivo en el que las interacciones interculturales son las más frecuentes (He y Wei, 2014).

En el ámbito turístico encontramos trabajos en los que se destaca la necesidad de comprender el comportamiento de los turistas antes de hacer una visita al destino, como, por ejemplo, la estrategia de búsqueda de información, ya que ello permite a los operadores del mercado desarrollar con éxito ofertas más coherentes con el segmento de clientes objetivo (Gursoy y McCleary, 2004; Hyde, 2008). En este sentido se manifiestan Gursoy y McCleary (2004) cuando afirman que el proceso de búsqueda de la información es un factor clave en todo el proceso de toma de decisión de la realización de un viaje a un destino turístico, ya que representa la fase inicial de activación del comportamiento del turista que intenta disminuir su percepción del riesgo de compra de un producto intangible.

Gursoy y McCleary (2004) han demostrado que la conducta desarrollada por el turista en el proceso de búsqueda de información sobre un destino turístico varía en función de una serie de factores o variables que están relacionadas con: *i)* las características específicas del viaje, es decir, su duración, la distancia respecto del destino, el número de destinos a visitar, el propósito del viaje, etc.; *ii)* las características del turista, es decir, su conocimiento acumulado, edad, ingresos, factores motivacionales, etc.; y *iii)* las fuentes de información utilizadas, es decir, internet, agencias de viajes, guías turísticas, etc. Todos estos factores influyen en la configuración del proceso de búsqueda de información del turista en términos de coste del tiempo invertido en la búsqueda de información secundaria, número de fuentes de información secundaria consultadas y tipología de fuentes consultadas (Schmidt y Spreng, 1996; Fodness y Murray, 1997,1999; Gursoy y McCleary, 2004).

En la literatura de *marketing* turístico existe un acuerdo generalizado en clasificar las fuentes de información secundaria en tres categorías:

- Inducidas, que se corresponden con fuentes de información comerciales, tales como folletos publicitarios, campañas publicitarias en los medios masivos de comunicación y en internet, así como la información recibida por las agencias de viaje y por los turoperadores.
- Autónomas, que hacen referencia a fuentes que de manera involuntaria impactan sobre las personas como, por ejemplo, guías turísticas independientes del destino, artículos, películas, programas de televisión, documentales, etc.
- Orgánicas, que se vinculan a fuentes de información no comerciales, tales como opiniones de amigos y familiares.

En el Esquema 1 se propone, a modo de síntesis, un cuadro resumen de las principales características diferenciadoras de las tres tipologías de fuentes de información secundaria que, según las características de las mismas y la información que proporcionan, pueden ser catalogadas como más o menos objetivas, accesibles y/o creíbles (Marton y Choo, 2002; San Martín Gutiérrez y Rodríguez Del Bosque, 2010; Loda, 2011).

La necesidad de abordar de forma conjunta los dos constructos objeto de estudio en este trabajo (sensibilidad cultural y fuentes de información) se pone de manifiesto en el trabajo reciente de Bae y Song (2016), en el que se hace especial incidencia en el análisis de las diferencias existentes en las fuentes de información utilizadas en los países de origen en función de la sensibilidad cultural del turista. Los principales resultados de este estudio son los siguientes: *i)* las fuentes de información más utilizadas por todos los grupos son la opinión de los amigos y familiares, y la redes sociales; *ii)* los dos grupos menos sensibles utilizan más los medios convencionales que los más sensibles;

ESQUEMA 1

FUENTES SECUNDARIAS: CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES

Fuentes secundarias	Emisores/agentes	Medios/soportes	Ventajas	Desventajas
Inducidas	• Operadores de mercado	• Material promocional a través de medios masivos (publicidad en la TV, radio y prensa, carteles publicitarios, etc.)	• Combina visión, sonido y movimiento • Elevada selectividad geográfica • Alto poder de atracción • Elevada audiencia por la alta penetración del medio • Bajo coste por impacto	• Escasa permanencia del mensaje • Elevada saturación • Elevado coste absoluto • Poca flexibilidad • Poca credibilidad
		• Folletos publicitarios	• Alta difusión • Satisfacen las necesidades de información	• Poca credibilidad • Poca efectividad
		• Turoperadores • Agencias de viaje	• Contacto personal • Profesionalidad • Más veraces y creíbles dentro de las fuentes inducidas	• No libre de gastos • Sobreestima de la imagen del destino
		• Internet	• Alta difusión • Vasta información • Papel activo e interactivo del internauta • Capacidad para segmentar: mensajes personalizados • Bajo coste relativo • Internacionalización • Amplitud horaria • Facilidad para medir su eficacia • Alta penetración, sobre todo en el *target* joven • Ilimitada creatividad a través de sus formatos • Un canal de información, venta y distribución	• Exceso de información; puede crear confusión • Falta de contacto personal • Rechazo de los anuncios comerciales (*spam*)
Autónomas	• Gobiernos • Medios independientes (*news media*)	• Guías turísticas	• Credibilidad • Amplia difusión • Información detallada • Ser visto en cualquier momento • Ampliación de los lectores • Alta permanencia • Facilidad publicidad mancomunada • Gran capacidad de argumentación	• Costes elevados • Audiencia limitada
		• Intervenciones del Estado, noticias, periódicos, reportajes	• Credibilidad • Amplia difusión	• Información fragmentada • Pérdida de valor en el largo plazo • Escasa permanencia del mensaje
Orgánicas	• Familiares • Amigos • Parientes	• Boca-oreja	• Económica • Fácilmente obtenible • Creíble según la fuente que proporciona la información y de la presencia de la solicitud	• Influencia de las características personales de la fuente, que puede afectar a la objetividad de la información
		• Redes sociales	• Económica • Accesible • Alta difusión • Vasta información • Credibilidad	• Exceso de información; puede crear confusión • Subjetividad del mensaje

FUENTE: Elaboración propia a partir de GARTNER (1993), DUCOFFE (1995), BURKE (1997), CHEN y WELLS (1999), MCGOVERN y NORTON (2002), BEERLI y MARTÍN (2004a), HANLAN y KELLY (2005), PAN y FESENMAIER (2006), FRÍAS, RODRÍGUEZ y CASTAÑEDA (2008), MOLINA *et al.* (2008) y LODA (2011).

iii) el grupo más sensible es el que más utiliza la opinión de amigos y familiares y, por supuesto, su experiencia acumulada en viajes anteriores; y *iv)* las páginas webs oficiales son utilizadas principalmente en los dos grupos más sensibles.

3. Procedimiento metodológico

La metodología seguida en la presente investigación se centró en encuestas personales utilizando un cuestionario estructurado como instrumento de obtención de la información, que cumplimentaron una muestra representativa de turistas de ambos sexos, mayores de 16 años, que visitaron Tenerife por primera vez. La selección muestral se realizó utilizando el método empírico de cuotas relativas a las dimensiones de nacionalidad, sexo y edad, con afijación proporcional al número de turistas en cada una de las dimensiones establecidas. El número total de turistas que constituyeron la muestra ascendió a 411, siendo, por tanto, el error asumido de un ±4,93 por 100 para un intervalo de confianza del 95 por 100. El trabajo de campo se realizó en lugares de interés turístico de Tenerife muy frecuentados por viajeros, durante los meses de junio y julio de 2015.

En lo que respecta a las escalas de medida utilizadas, a continuación, se detallan las diferentes escalas utilizadas:

- La sensibilidad cultural se midió a través de una escala Likert de 24 ítems y 7 puntos, desarrollada por Fritz, Möllenberg y Chen (2002), siguiendo el modelo de Chen y Starosta (2000), en el que se establecen cinco dimensiones: compromiso en la interacción, respeto por las diferencias culturales, confianza en la interacción, disfrute de la interacción y atención a la interacción.
- Con relación a las fuentes de información secundarias, a partir de los trabajos de Gartner (1993) y Beerli y Martín (2004a), que establecieron nueve tipologías de fuentes de información secundarias, y contemplando también las fuentes de información más modernas que han sido objeto de análisis (*e.g.,* blogs, páginas webs oficiales y no oficiales y redes sociales), hemos utilizado una pregunta dicotómica sí/no sobre el uso de 14 fuentes de información.
- El tiempo dedicado a buscar información se ha evaluado a través de una escala Likert de 1 ítem y 7 puntos.
- La intensidad de la visita, siguiendo a Gitelson y Crompton (1983), Fodness y Murray (1997, 1999), Hyde y Lawson (2003), Beerli y Martín (2004a, 2004b) y Hyde (2008), se ha evaluado a través de la interacción del turista con el destino utilizando una escala dicotómica sí/no que recoge 18 lugares de interés turístico de Tenerife que pueden ser visitados durante la estancia en el destino por parte del turista. De esta forma, el rango de esta variable era de 0 a 18.

4. Resultados

Validación de la escala de sensibilidad cultural

Los resultados del análisis factorial confirmatorio de segundo orden aplicado a la escala de sensibilidad cultural arrojan la existencia de cuatro dimensiones, que han sido etiquetadas como: «predisposición y disfrute hacia la interacción cultural» (prediscul), «respeto a las diferencias culturales» (resdifcul), «confianza en la interacción cultural» (confintcul) y «prestar atención en la interacción cultural» (atenintcul), confluyendo en la primera de ellas dos de las dimensiones del trabajo de Fritz, Möllenberg y Chen (2002) y coincidiendo las tres restantes con las otras tres de dicho trabajo. Para corroborar la naturaleza multidimensional de esta escala se estimó un nuevo modelo en el que todos los ítems se vinculan a un único factor. Los resultados de este nuevo modelo [$\chi^2(54)=367{,}34$, $p=0{,}000$, $CFI=0{,}82$, $RMSEA=0{,}12$] evidencian la idoneidad de un modelo multidimensional [$\chi^2(50)=229{,}34$, $p=0{,}000$, $CFI=0{,}90$, $RMSEA=0{,}09$], ya que presenta mejores niveles de significación e índices de ajuste. De hecho, el análisis de diferencias de chi-cuadrado arroja la existencia

CUADRO 1

ÍTEMS DEFINITIVOS DE LA ESCALA DE SENSIBILIDAD CULTURAL

Dimensiones	Código	Ítems
Predisposición y disfrute hacia la interacción cultural	V1	Me encanta interactuar con personas de diferentes culturas
	V2R	Tiendo a desanimarme cuando estoy con personas de otras culturas
	V3	Soy de mente abierta a personas de otras culturas
	V4	Disfruto con las diferencias culturales cuando interactúo con personas de otras culturas
Respeto a las diferencias culturales	V5	Respeto los valores de las personas de otras culturas
	V6	Respeto las formas de comportarse de personas de otras culturas
Confianza en la interacción cultural	V7R	Me resulta difícil hablar con personas de otras culturas
	V8	Siempre sé que decir cuando interactúo con personas de otras culturas
	V9	Soy sociable con personas de otras culturas
Prestar atención a la interacción cultural	V10	Soy muy observador al interactuar con personas de otras culturas
	V11	Trato de obtener toda la información que pueda al interactuar con personas de otras culturas
	V12	Soy sensible a los aspectos culturales sutiles al interactuar con personas de otras culturas

FUENTE: Elaboración propia.

de diferencias significativas (Dif. χ^2=138, Dif. g.d.l.=4, p=0,000). Los ítems definitivos de esta escala se recogen en el Cuadro 1.

A pesar de que los resultados de este modelo de medida indican que es estadísticamente significativo [$\chi^2(50)$=229,34, p=0,000], es preciso señalar que este estadístico depende del tamaño de la muestra analizada, de ahí la necesidad de analizar otros indicadores de ajuste. A este respecto, los resultados obtenidos muestran cómo otros indicadores de ajuste global del modelo se encuentran dentro de los valores recomendados por la literatura (*CFI*=0,90, *NFI*=0,87, *TLI*=0,87, *RMSEA*=0,09), por lo que se puede concluir que el modelo especificado reproduce adecuadamente la matriz de covarianzas observada. Este modelo de medida muestra un ajuste no del todo satisfactorio, ya que a pesar de que el valor de *CFI* se sitúa entre 0,85 y 0,90, el valor de *RMSEA* es muy próximo al límite (Mathieu y Taylor, 2006). Siguiendo a Anderson y Gerbing (1988) y como se observa en el Cuadro 2, el modelo muestra una fiabilidad individual aceptable, ya que la relación existente entre cada ítem y su respectiva dimensión es estadísticamente significativa, con pesos de regresión estandarizados superiores o muy cercanos en su mayoría a 0,7 y con valores del estadístico *t* también significativos. En cuanto a las medidas de consistencia interna del constructo global y de cada una de las dimensiones, todos los valores del indicador de fiabilidad compuesta (FC) alcanzan valores superiores o muy cercanos a 0,70 y los de la varianza extraída (AVE) muy superiores o cercanos a 0,50. Los valores del alfa de Cronbach corroboran los obtenidos en la fiabilidad compuesta. Estos resultados indican que el modelo de medida puede considerarse válido.

Características sociodemográficas de los turistas en función de su sensibilidad cultural

Para poder clasificar a los turistas en función de su mayor o menor grado de sensibilidad cultural se ha

CUADRO 2

ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO DE LA ESCALA DE SENSIBILIDAD CULTURAL

Relaciones causales			Estimadores estandarizados	*t*	*p*	Fiabilidad
Prediscul	←	Cultsen	0,992	–	–	
Resdifcul	←	Cultsen	0,773	11,817	0,000	*FC* = 0,925 AVE =0,758 α=0,819
Confintcul	←	Cultsen	0,806	7,755	0,000	
Atenintcul	←	Cultsen	0,895	12,314	0,000	
V1	←	Prediscul	0,607	11,306	0,000	
V2R	←	Prediscul	0,511	9,547	0,000	FC = 0,742 AVE =0,423 α=0,713
V3	←	Prediscul	0,722	–	–	
V4	←	Prediscul	0,736	13,592	0,000	
V5	←	Resdifcul	0,874	–	–	FC = 0,771 AVE =0,630 α=0,758
V6	←	Resdifcul	0,704	11,841	0,000	
V7R	←	Confintcul	0,469	–	–	
V8	←	Confintcul	0,614	7,903	0,000	FC = 0,688 AVE =0,438 α=0,665
V9	←	Confintcul	0,847	8,611	0,000	
V10	←	Atenintcul	0,749	–	–	FC = 0,693 AVE =0,435 α=0,677
V11	←	Atenintcul	0,698	12,491	0,000	
V12	←	Atenintcul	0,507	9,229	0,000	

FUENTE: Elaboración propia.

llevado a cabo un análisis clúster, cuyos resultados se muestran en el Cuadro 3, obteniéndose como solución más satisfactoria dos grupos de turistas: el primero de ellos, con «alta sensibilidad cultural», que representa el 61,3 por 100 de la muestra y el segundo, con «moderada sensibilidad cultural», que supone el 38,7 por 100 de la muestra. Como se desprende de los valores del estadístico *F*, las dimensiones relativas a «prestar atención a la interacción cultural» y «predisposición y disfrute hacia la interacción cultural» son las dimensiones de la sensibilidad cultural que marcan una mayor diferencia entre los dos grupos (*F*=478,098, *p*=0,000 y *F*=422,675, *p*=0,000, respectivamente); mientras que las dimensiones relativas a la «confianza en la interacción cultural» y el «respeto a las diferencias culturales» son las que presentan un menor poder de diferenciación (*F*=373,670, *p*=0,000 y *F*=249,201, *p*=0,000, respectivamente).

Para determinar el perfil sociodemográfico de estos dos grupos de turistas, se ha procedido a determinar el grado de asociación entre el género, la edad, el nivel de estudios, la clase social y la nacionalidad, con la pertenencia a uno u otro segmento a través de un test de chi-cuadrado. Los resultados del Cuadro 4 reflejan la existencia de dicha asociación entre la pertenencia a un grupo y las características sociodemográficas, a excepción de la edad y el nivel de estudios. Estos resultados nos permiten extraer las siguientes conclusiones:

- El grupo de turistas con alta sensibilidad cultural está formado principalmente por mujeres, a diferencia del grupo con moderada sensibilidad cultural, en el que hay un mayor porcentaje de hombres.
- No existe una relación estadísticamente significativa entre los grupos con mayor o menor sensibilidad cultural y la edad y nivel de estudios de los turistas,

CUADRO 3

CARACTERÍSTICAS DE LOS CLÚSTERES DE TURISTAS DE ACUERDO CON SU SENSIBILIDAD CULTURAL

Sensibilidad cultural	Centros de conglomerados finales		
	Alta sensibilidad	Moderada sensibilidad	*F (p)*
Predisposición y disfrute hacia la interacción cultural	6,52	5,24	422,675 (0,000)
Respeto a las diferencias culturales	6,61	5,33	249,201 (0,000)
Confianza en la interacción cultural	6,13	4,51	373,670 (0,000)
Prestar atención a la interacción cultural	6,18	4,33	478,098 (0,000)
Tamaño de los clústeres	**252**	**159**	
	(61,3%)	**(38,7%)**	

FUENTE: Elaboración propia.

aunque se observa que en el grupo de turistas con moderada sensibilidad cultural hay un mayor porcentaje de jóvenes menores de 35 años y sin estudios universitarios que en el grupo de alta sensibilidad cultural.

- El grupo de turistas con alta sensibilidad cultural se caracteriza por ser de clase social alta y media-alta, mientras que los de moderada sensibilidad cultural se caracterizan por ser de clase media-media principalmente.
- Los turistas procedentes de los países nórdicos, Países Bajos, España e Italia se caracterizan por una alta sensibilidad cultural frente a los turistas alemanes, ingleses, irlandeses y franceses, que presentan una moderada sensibilidad cultural.

El esfuerzo de búsqueda de información y la interacción con el destino que hacen los turistas en función de su sensibilidad cultural

Como se observa en el Cuadro 5, los turistas con mayor sensibilidad cultural dedican más tiempo a buscar información del destino antes de visitarlo que los turistas que presentan una moderada sensibilidad cultural, siendo además estas diferencias estadísticamente significativas. Igualmente, se observan diferencias en la interacción que tienen con el destino cuando lo visitan, ya que los turistas con alta sensibilidad cultural visitan un mayor número de lugares de interés que los turistas que tienen una moderada sensibilidad cultural, cuya experiencia con el destino es de menor intensidad.

En lo que respecta a las fuentes de información que utilizan los turistas antes de visitar el destino, también se observan diferencias en el uso de las fuentes inducidas, autónomas y orgánicas (Cuadro 6). Así, en lo que respecta a las fuentes inducidas, las principales diferencias se centran en un mayor uso de internet por parte de los turistas con alta sensibilidad cultural, mientras que los turistas con moderada sensibilidad cultural utilizan más las agencias de viaje y empresas turísticas para obtener información del destino y utilizan más los folletos impresos que obtienen en el destino, lo cual puede

CUADRO 4

ASOCIACIÓN ENTRE LA PERTENENCIA A UN GRUPO Y LAS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LOS TURISTAS

Características	Alta sensibilidad	Moderada sensibilidad	Total	x^2 *(p)*
Género				
Hombre	42,1	58,5	48,4	10,533 (0,001)
Mujer	57,9	41,5	51,6	
Edad				
18-24 años	7,1	8,8	7,8	1,804 (0,614)
25-34 años	24,6	27,7	25,8	
35-54 años	36,9	30,8	34,5	
Más de 54 años	31,3	32,7	31,9	
Nivel de estudios				
Sin estudios universitarios	57,9	63,3	60,0	1,160 (0,281)
Con estudios universitarios	42,1	36,7	40,0	
Clase social				
Alta / Media-alta	38,2	24,1	32,9	9,684 (0,008)
Media-media	32,7	47,4	38,2	
Baja / Media-baja	29,1	28,6	28,9	
Nacionalidad				
Alemania	12,9	17,1	14,6	18,397 (0,005)
Reino Unido/Irlanda del Norte	30,0	46,1	36,6	
España (Península/Baleares)	19,4	15,1	17,6	
Italia	6,5	2,6	4,9	
Países nórdicos	17,1	9,9	14,1	
Países Bajos	10,6	4,6	8,1	
Francia	3,7	4,6	4,1	

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 5

ASOCIACIÓN ENTRE LA PERTENENCIA A UN GRUPO Y EL ESFUERZO EN LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN E INTERACCIÓN CON EL DESTINO

Esfuerzo en la búsqueda de información e interacción con el destino	Alta sensibilidad	Moderada sensibilidad	*t (p)*
	Media (D.T.)	Media (D.T.)	
Tiempo dedicado a la búsqueda de información sobre el destino	4,83 (1,73)	4,41 (1,68)	2,39 (0,017)
Número de lugares de interés turístico visitados	7,82 (2,79)	7,25 (2,90)	1,98 (0,048)

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 6

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL ENTRE LA PERTENENCIA A UN GRUPO Y LAS FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS ANTES DE VISITAR EL DESTINO (En %)

Fuentes de información secundarias	Alta sensibilidad	Moderada sensibilidad	Total
Fuentes inducidas			
Información de agencias de viaje, turoperador	57,9	61,6	59,4
Páginas webs oficiales del destino	54,4	52,8	53,8
Otras páginas webs (agencias, turoperador, etc.)	70,6	64,8	68,4
Anuncios publicitarios TV, radio, prensa, etc.	41,7	33,3	38,4
Folletos impresos obtenidos en el destino	36,5	47,2	40,6
Ferias de turismo	16,7	16,4	16,5
Fuentes autónomas			
Guías turísticas	55,0	51,6	53,7
Revistas especializadas en turismo	32,9	35,8	34,1
Documentales del destino emitidos en TV	34,1	25,8	30,9
Noticias sobre el destino en TV, radio y prensa	36,9	27,0	33,1
Fuentes orgánicas			
Información solicitada a amigos o familiares	66,3	73,0	68,9
Información de familiares y amigos no solicitada	50,0	47,8	49,1
Blogs y foros sobre turismo en internet	63,5	62,3	63,0
Redes sociales (Facebook, Twitter…)	52,4	49,1	51,1

FUENTE: Elaboración propia.

ser consecuencia de que han dedicado un menor esfuerzo a buscar información antes de visitar el destino. Igualmente, se observan diferencias en las fuentes de información tradicionales como la publicidad en medios convencionales, apreciándose un mayor grado de exposición entre los turistas con elevada sensibilidad cultural frente a los de moderada sensibilidad, y ello puede ser consecuencia de que los turistas con mayor sensibilidad cultural están más implicados en obtener información. Con relación a las fuentes autónomas también se observan diferencias, ya que los turistas con elevada sensibilidad cultural utilizan más las guías turísticas y obtienen mayor información de documentales y noticias sobre el destino; mientras que los turistas con moderada sensibilidad cultural hacen una mayor utilización de revistas especializadas en turismo. Finalmente, y en lo que a las fuentes orgánicas se refiere, los turistas con alta sensibilidad cultural hacen una mayor utilización de las nuevas tecnologías para acceder a información del destino a través de blogs, foros y redes sociales; mientras que los turistas de moderada sensibilidad cultural solicitan información a familiares y amigos que han visitado el destino.

5. Conclusiones

El presente trabajo ha tenido como objetivo estudiar las diferencias que existen entre los turistas con distinta sensibilidad cultural en el proceso de búsqueda de información antes de visitar un destino y en la interacción que realizan con el destino cuando lo visitan. Para

ello, en primer lugar, hemos clasificado a los turistas en función de su mayor o menor sensibilidad cultural a través un análisis clúster, obteniéndose un segmento de turistas con alta sensibilidad cultural, que representa el 61,3 por 100 y otro segmento de moderada sensibilidad cultural, constituido por el 38,7 por 100 de turistas. En segundo lugar, hemos analizado el perfil sociodemográfico de dichos segmentos, observándose diferencias en el género, la clase social y la nacionalidad. Así, el grupo de turistas con alta sensibilidad cultural está formado, principalmente, por mujeres y clase social alta, siendo los países nórdicos, Países Bajos, Italia y España en los que hay mayor número de turistas de elevada sensibilidad cultural.

En lo que respecta a las diferencias existentes en el esfuerzo de búsqueda de información entre los turistas en función de su sensibilidad cultural, se observa que los turistas con mayor sensibilidad cultural tienden a dedicar más tiempo a buscar información del destino antes de visitarlo, existiendo también diferencias en la tipología de fuentes que usan. Así, y en lo que respecta a las fuentes inducidas, los turistas con mayor sensibilidad cultural hacen un mayor uso de internet tanto en páginas oficiales del destino como en otras páginas webs de agencias, turoperadores, etc., mientras que para los turistas con moderada sensibilidad cultural tienen bastante importancia los folletos impresos que obtienen en el destino. Las fuentes autónomas en general son más utilizadas por los turistas con elevada sensibilidad cultural, siendo las guías turísticas, los documentales y las noticias del destino de donde obtienen más información. Finalmente, también se observan diferencias en el uso de las fuentes orgánicas, ya que mientras que los turistas con mayor sensibilidad hacen un mayor uso de las redes sociales (Facebook, Twitter, etc.), los turistas con moderada sensibilidad tienden a solicitar información a familiares y amigos que han visitado el destino.

La sensibilidad cultural de los turistas también afecta a la interacción con el destino, ya que los turistas con mayor sensibilidad tienden a visitar un mayor número de lugares de interés en el destino, frente a los turistas con menor sensibilidad cultural, cuya experiencia con el destino también es de menor intensidad.

Estos resultados contribuyen, no solo a un mayor conocimiento de cómo la sensibilidad cultural influye en el comportamiento de los turistas, sino también, desde un punto de vista práctico, en el contexto profesional. En tal sentido, los responsables de la comercialización de los destinos turísticos tienen que seguir estrategias de comunicación diferentes en función del segmento que pretendan atraer a estos destinos, ya que existen diferencias tanto en el perfil sociodemográfico como en el proceso de búsqueda de información e interacción con el destino en función de la mayor o menor sensibilidad cultural de los turistas. Así, aquellos destinos turísticos que deseen orientarse a segmentos con alta sensibilidad cultural tendrán que dirigir su comunicación a perfiles de clase social más elevada y, en el ámbito europeo, centrarse en mercados emisores como los países nórdicos, Países Bajos, Italia y España; debiendo, al mismo tiempo: *i)* potenciar el uso de internet como medio de comunicación inducido; *ii)* incentivar y controlar la utilización de las fuentes autónomas, dada la importancia que tiene la imagen que se transmite del destino a través de noticias y documentales, así como el uso que hace este segmento de las guías turísticas; y *iii)* fomentar el uso de blogs, foros y redes sociales como medios de comunicación orgánicos. Por otra parte, es de resaltar la importancia que tiene que todos los agentes que interactúan con los turistas establezcan pautas, protocolos y orientaciones que contribuyan a evidenciar el valor que conceden a la diversidad y su concepción de las relaciones interculturales.

Finalmente, concluimos el trabajo haciendo referencia a sus principales limitaciones, que pueden dar lugar a futuras investigaciones. Desde un punto de vista teórico, es obvio que esta investigación se circunscribe a sus propios objetivos, por lo que la sensibilidad cultural puede influir en otros factores del comportamiento de los turistas que no han sido incluidos en la

presente investigación, como son, por ejemplo, la imagen que perciben del destino, su nivel de satisfacción y lealtad, etc., que podrían ser objeto de investigaciones posteriores. Desde una perspectiva metodológica, este trabajo, como cualquier otra investigación empírica, presenta limitaciones que afectan a la generalización de sus resultados, ya que el ámbito de la investigación solo permite generalizar los resultados de los análisis a la población de la que procede la muestra y al destino turístico de Tenerife, por lo que sería aconsejable replicar esta investigación en otros destinos.

Referencias Bibliográficas

[1] ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988). «Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach». *Psychological Bulletin*, vol. 103, pp. 411-423.

[2] ANG, S.; VAN DYNE, L.; KOH, C.; NG, K. Y.; TEMPLER, K. J.; TAY, C. y CHANDRASEKAR, N.A. (2007). «Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation, and Task Performance». *Management and Organization Review,* vol. 3, nº 3, pp. 335-371.

[3] BAE, S.Y. y SONG, H. (2016). «Intercultural Sensitivity and Tourism Patterns Among International Students in Korea: Using a Latent Profile Analysis». *Asia Pacific Journal of Tourism Research,* DOI: 10.1080/10941665.2016.1276087.

[4] BEERLI, A. y MARTÍN, J. D. (2004a). «Factor Influencing Destination Image». *Annals of Tourism Research*, vol. 31, nº 3, pp. 657-681.

[5] BEERLI, A. y MARTÍN, J. D. (2004b). «Tourists' Characteristics and the Perceived Image of Tourist Destinations: A Quantitative Analysis — A Case Study of Lanzarote, Spain». *Tourism Management*, vol. 25, nº 5, pp. 623-636.

[6] BENNETT, M.J. (1986). «Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity». En PAIGE, R. M. (Ed.), *Cross-cultural Orientation: New Conceptualizations and Applications* (pp. 27-70). New York, NY: University Press of America.

[7] BHAWUK, D.P. y BRISLIN, R. (1992). «The Measurement of Intercultural Sensitivity Using the Concepts of Individualism and Collectivism». *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 16, nº 4, pp. 413-436.

[8] BURKE, R.R. (1997). «Do you See What I See? The Future of Virtual Shopping». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, nº 4, pp. 352-360.

[9] CHEN, G.M. y STAROSTA, W. J. (1997). «A Review of the Concept of Intercultural Sensitivity». *Human Communication,* vol. 1, pp. 1-16.

[10] CHEN, G.M. y STAROSTA, W.J. (2000). «The Development and Validation of the Intercultural Communication Sensitivity Scale». *Human Communication,* vol. 3, nº 1-15, pp. 697-712.

[11] CHEN, Q. y WELLS, W.D. (1999). «Attitude Toward the Site». *Journal of Advertising Research*, vol. 39, nº 5, pp. 27-37.

[12] CORREIA, A.; KOZAK, M. y FERRADEIRA, J. (2011). «Impact of Culture on Tourist Decision-making Styles». *International Journal of Tourism Research*, vol. 13, nº 5, pp. 433-446.

[13] DUCOFFE, R.H. (1995). «How Consumers Assess the Value of Advertising». *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, vol. 17, nº 1, pp. 1-18.

[14] EARLEY, P.C. y ANG, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Palo Alto: Stanford University Press.

[15] EARLEY, P.C. y MOSAKOWSKI, E. (2004). «Cultural Intelligence». *Harvard Business Review*, vol. 82, nº 10, pp. 139-146.

[16] FODNESS, D. y MURRAY, B. (1997). «Tourist Information Search». *Annals of Tourism Research*, vol. 24, nº 3, pp. 503-523.

[17] FODNESS, D. y MURRAY, B. (1999). «A Model of Tourist Information Search Behavior». *Journal of Travel Research,* vol. 37, pp. 220-232.

[18] FRÍAS, D.M.; RODRÍGUEZ, M.A. y CASTAÑEDA, J.A. (2008). «Internet vs. Travel Agencies on Pre-visit Destination Image Formation: An Information Processing View». *Tourism Management*, vol. 29, nº 1, pp. 163-179.

[19] FRÍAS, D.M.; RODRÍGUEZ, M.A.; CASTAÑEDA, J.A.; SABIOTE, C.M. y BUHALIS, D. (2012). «The Formation of a Tourist Destination's Image via Information Sources: The Moderating Effect of Culture». *International Journal of Tourism Research,* vol. 14, nº 5, pp. 437-450.

[20] FRITZ, W.; MÖLLENBERG, A. y CHEN, G.M. (2002). «Measuring Intercultural Sensitivity in Different Cultural Contexts». *Intercultural Communication Studies,* vol. 11, nº 2, pp. 165-176.

[21] GARTNER, W.C. (1993). «Image Formation Process». *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 2, nº 2-3, pp. 191-215.

[22] GITELSON, R.J. y CROMPTON, J. L. (1983). «The Planning Horizons and Sources of Information Used by Pleasured Vacationers». *Journal of Travel Research*, vol. 21, nº 3, pp. 2-27.

[23] GURSOY, D. y MCCLEARY, K.W. (2004). «An Integrative Model of Tourists' Information Search Behavior». *Annals of Tourism Research*, vol. 31, nº 2, pp. 353-373.

[24] HANLAN, J. y KELLY, S. (2005). «Image Formation, Information Sources and an Iconic Australian Tourist Destination». *Journal of Vacation Marketing*, vol. 11, nº 2, pp. 163-177.

[25] HE, Y. y WEI, L. (2014). «The Relationship of Chinese Generation Y's Intercultural Sensitivity and Travel Purchase Decisions in International Leisure Travel». En *Proceedings of the G20 First East-West Dialogue on Tourism and the Chinese Dream*. Griffith Institute for Tourism (GIFT) y Griffith Tourism Confucius Institute (TCI). Australia, pp. 35-39.

[26] HYDE, K. (2008). «Information Processing and Touring Planning Theory». *Annals of Tourism Research*, vol. 35, nº 3, pp. 712-731.

[27] HYDE, K. y LAWSON, R. (2003). «The Nature of Independent Travel». *Journal of Travel Research*, vol. 42, nº 1, pp. 13-23.

[28] KEW, S. (1979). *Ethnic Groups and Leisure*. Sports Council & Social Science Research Council, Londres.

[29] KIM, S.S. y MCKERCHER, B. (2011). «The Collective Effect of National Culture and Tourist Culture on Tourist Behavior». *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 28, nº 1-2, pp. 145-164.

[30] LODA, M.D. (2011). «Comparing Web Sites: An Experiment in Online Tourism Marketing». *International Journal of Business and Social Science*, vol. 2, nº 22, pp. 70-78.

[31] MARTON, C. y CHOO, C.W. (2002). «A Question of Quality: The Effect of Source Quality on Information Seeking by Women in IT Professions». *Proceedings of the ASIST Annual Meeting*, vol. 65, pp. 140-151.

[32] MATHIEU, J. E. y TAYLOR, S.R. (2006). «Clarifying Conditions and Decision Points for Mediational Type Inferences in Organizational Behavior». *Journal of Organizational Behavior,* vol. 27, nº 8, pp. 1.031-1.056.

[33] MCGOVERN, G. y NORTON, R. (2002). *Content Critical. Gaining Competitive Advantage through High-Quality Web Content*. Ed. Prentice Hall, Gran Bretaña.

[34] MOLINA COLLADO, A.; ESTEBAN TALAYA, A. y MARTÍN-CONSUEGRA NAVARRO, D. (2008). «Análisis de los folletos de información turística: una aplicación a destinos nacionales mediante la investigación de mercados». *Investigación y Marketing*, vol. 95, pp. 47-54.

[35] NG, K. y EARLEY, P.C. (2006). «Culture + Intelligence: Old Constructs, New Frontiers». *Group & Organization Management,* vol. 31, nº 1, pp. 4-18.

[36] PAN, B. y FESENMAIER, D.R. (2006). «Online Information Search: Vacation Planning Process». *Annals of Tourism Research*, vol. 33, nº 3, pp. 809-832.

[37] PARAMIPUSPA, A. (2011). *Assessing the Effects of Tourists' Cultural Sensitivity, Cultural Distance and Satisfaction on Tourist's Intention to Revisit and Recommend to others*. Master's Thesis, National Cheng Kung University. Institute of International Management.

[38] REISINGER, Y. y TURNER, L. (2003). *Cross-cultural Behaviour in Tourism: Concepts and Analysis*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

[39] SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, H. y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2010). «Los factores estímulo y personales como determinantes de la formación de la imagen de marca de los destinos turísticos: un estudio aplicado a los turistas que visitan un destino vacacional». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 13, nº 43, pp. 37-63.

[40] SCHMIDT, J. B. y SPRENG, R. A. (1996). «A Proposed Model of External Consumer Information Search». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, nº 3, pp. 246-256.

[41] TEMPLER, K. J.; TAY, C. y CHANDRASEKAR, N. A. (2006). «Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Conditions Preview, and Cross-cultural Adjustment». *Group & Organization Management*, vol. 31, nº 1, pp. 154-173.

ICE
INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

Julio Cervera y la telegrafía sin hilos

Julio Cervera Baviera fue un personaje apasionante que destacó en campos profesionales muy diversos. Vivió en Marruecos y en Puerto Rico además de en España. Fue explorador del desierto africano, militar, político, enseñante y masón. Inició la educación a distancia y fundó en Valencia las escuelas libres de ingenieros electricistas y mecánicos.

Su mayor logro fue la investigación en la telegrafía sin hilos. Hoy se reconoce así y este libro sostiene que su mérito es incuestionable pues mejoró de forma notable la tecnología existente en el momento. Aunque esta monografía tiene como núcleo sus trabajos sobre la telegrafía sin hilos, no descuida sus otras facetas vitales que no por menos conocidas son menos apasionantes. Este libro es un tributo a la memoria de un inventor poco conocido que fue a la vez un personaje asombroso y de gran complejidad

Número de páginas: 96
Precio papel: 8,00 €
Precio Pdf: 4,00 €
Precio ePub: 6,00 €
Precios IVA incluido

Librería virtual, suscripción y venta www.mineco.gob.es
Pº de la Castellana, 162. 28046 Madrid.
Telf. 91 603.79.97/93
distribucionpublicaciones@mineco.es

Antonia Mercedes García Cabrera*
María Gracia García Soto*
Francisco Javier García Rodríguez**

LA ESTRATEGIA DE LA PYME TURÍSTICA FUNDADA POR INMIGRANTES EMPRENDEDORES: ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

¿Qué estrategias competitivas son principalmente utilizadas por los inmigrantes emprendedores que fundan empresas turísticas en España? ¿en qué medida tales estrategias están condicionadas por los contextos institucionales vigentes en los países de origen de estos inmigrantes? La evidencia empírica aportada por 159 inmigrantes emprendedores asentados en España que han fundado pequeñas o medianas empresas en el destino turístico canario permite responder a estos interrogantes. Los resultados indican que, si bien las instituciones regulativas y normativas del país de origen del inmigrante condicionan el uso de la estrategia de costes bajos, la de diferenciación atiende a características individuales del emprendedor.

Palabras clave: *instituciones, inmigración, estrategia competitiva, turismo, emprendimiento, motivación emprendedora.*
Clasificación JEL: *B520, J610, L100, L260.*

1. Introducción

Dos tendencias relevantes en España justifican la realización del presente trabajo. La primera guarda relación con la importancia del fenómeno migratorio que, durante años, ha propiciado que España fuese un receptor importante de inmigración. Esta tendencia ha sido constante entre los años 1990 y 2008, momento en que la crisis económica se instala en España (Matia-Portilla y Álvarez-Rodríguez, 2012). Eso provocó que en España el 12,1 por 100 de la población empadronada en 2010 fuera extranjera, convirtiéndose en el segundo país de la Unión Europea con una cifra más alta de residentes extranjeros, tras Alemania (Moreno-Fuentes y Bruquetas-Callejo, 2011). Si bien tras la llegada de la crisis se produce paulatinamente una aminoración de esta tendencia, el volumen de

* Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
** Universidad de La Laguna.
Antonia Mercedes García Cabrera y María Gracia García Soto agradecen el apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (Proyecto ECO2016-80518-R).

extranjeros en España sigue siendo significativo: un 9,46 por 100 si no se contabilizan aquellos que ya han accedido a la nacionalidad española, pero el 12,83 por 100 si se computa a todos los nacidos en el extranjero (INE, 2016a). Además, según el INE (2016a, b), la llegada de inmigrantes vuelve a experimentar tasas de crecimiento tanto en el segundo semestre de 2015 (positivo por primera vez desde 2010) como en el primero de 2016 (último dato disponible). Por comunidades autónomas, el porcentaje de población extranjera es especialmente relevante en Islas Baleares, Comunidad Valenciana, Murcia, Cataluña, Madrid y Canarias, esto es, en las grandes capitales españolas y en zonas con elevada especialización sectorial en turismo.

La segunda tendencia tiene que ver con el contrastado carácter emprendedor del inmigrante. Aunque las razones que llevan a estas personas a trasladarse a otro país son de distinta naturaleza —*e.g.*, familiares, económico-empresariales, políticas, les gusta el lugar para vivir—, las de índole económica son especialmente relevantes entre los inmigrantes emprendedores (Thai y Turkina, 2013). De hecho, Ensign y Robinson (2011) se preguntan si estos individuos son emprendedores porque son inmigrantes, o bien si son inmigrantes porque son emprendedores. Ciertamente, la dificultad que un inmigrante afronta para integrarse laboralmente en el país en que decide asentarse, unido a su experiencia diferencial respecto a la población local por su condición de foráneo, provoca que muchos de ellos vean en el emprendimiento una opción válida para hacer efectiva su integración laboral. Ahora bien, Thai y Turkina (2013) destacan que también es posible que los individuos acometan la migración internacional porque cuentan con un cierto nivel de motivación emprendedora y buscan lugares idóneos para fundar su negocio. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) cuantifica la tendencia emprendedora de los inmigrantes en España. Por ejemplo, en el informe elaborado para 2013 se destaca cómo las iniciativas emprendedoras que se registran en nuestro país son superiores en el colectivo extranjero en términos porcentuales, con una tasa de actividad emprendedora del 8,4 por 100 frente a la de la población local, cifrada en el 5,2 por 100 (GEM, 2014).

El carácter emprendedor del inmigrante en España le ha impulsado a fundar empresas, en muchos casos con el propósito de aprovechar las oportunidades de negocio que existen en los destinos turísticos del país —*e.g.,* restauración, hostelería, comercio al por menor—. Las empresas resultantes, si bien habitualmente de pequeño o mediano tamaño (pyme), en términos agregados pueden representar un fenómeno significativo por su contribución al PIB, ampliación de la oferta de servicios que contribuye a la diferenciación del destino o influencia en la imagen y calidad ofrecida al turista, entre otros. En este sentido, adquiere relevancia el estudio de la estrategia empresarial competitiva escogida por el emprendedor inmigrante para posicionar su negocio turístico debido a la repercusión que la misma puede tener, en términos agregados, en la imagen proyectada por el destino. Asimismo, el interés investigador se extiende a los factores que condicionan tal elección estratégica, por si sobre ellos se pudiera actuar para mejorar la competitividad del destino turístico.

Para el caso de la pyme turística, la literatura previa ha analizado las cualidades personales del emprendedor —*e.g.*, nivel educativo, motivación emprendedora— como antecedentes de la elección estratégica que éste realiza (Jaafar, Abdul-Aziz, Maideen y Mohd, 2011; Vik y McElwee, 2011). Sin embargo, la elección estratégica representa una decisión que conlleva incertidumbre, particularmente cuando tal decisión se adopta para una empresa que se funda en un entorno diferente al país de origen, por ser lo foráneo relativamente desconocido. En contextos de riesgo, y con el ánimo de reducir la percepción de éste y adoptar decisiones acertadas, es común que el emprendedor opte por formular aquellas estrategias que le permitan obtener legitimidad institucional frente a sus grupos de interés (Martínez y Dacin, 1999). Por ejemplo, adoptará decisiones coherentes con los valores culturales en los que él se ha socializado (legitimidad normativa) u ortodoxas con la praxis

empresarial más habitual y que él conoce (legitimidad cognitiva). De esta forma, su elección se sostendrá en criterios menos racionales que los que corresponden a una decisión basada en juicios y motivaciones de naturaleza puramente económica (Martínez y Dacin, 1999). En este sentido, la teoría institucional considera la incertidumbre presente en los procesos decisorios como algo que puede ser controlado por el directivo mediante la formulación de estrategias (Chen, Yang, Hsu y Wang, 2009), adoptando aquellas para las que encuentre apoyo institucional (García-Cabrera, García-Soto y Durán-Herrera, 2016).

Ahora bien, dado que los directivos tienden a prestar mayor atención y tomar como referente otras empresas de su propia nacionalidad, a las que comprenden mejor debido a cuestiones de semejanza cultural (Chen *et al.*, 2009), así como que conlleva un cierto tiempo socializarse en una nueva cultura nacional diferente a aquella en la que uno ha sido socializado (Hofstede, 1980), cabe esperar que los inmigrantes emprendedores busquen la legitimidad de sus decisiones en las instituciones de sus países de origen cuando adoptan decisiones estratégicas en el extranjero.

Sobre la base de estos argumentos, el presente trabajo se plantea como objetivo analizar en qué medida los factores institucionales del país de origen del emprendedor condicionan la estrategia que éstos escogen para sus empresas turísticas fundadas en España. Para dar respuesta a este objetivo se desarrolla un trabajo empírico en Canarias, destino turístico idóneo para la investigación planteada, debido tanto a la relevancia y desarrollo del sector turístico en esta comunidad autónoma como a la extensión del fenómeno migratorio en la misma. A este respecto, mientras que el sector turístico representa en España el 10,9 por 100 del PIB en 2014, en Canarias su nivel se eleva hasta el 30,4 por 100 (Gobierno de Canarias, 2015). Por su parte, si bien Canarias acoge el 4,6 por 100 de la población residente en España en 2015, en las islas se encuentra asentada el 5,7 por 100 de la población extranjera (ISTAC, 2016), de forma que tres de cada 25 individuos son extranjeros. Lógicamente, en este cómputo no se incluye a todos aquellos nacidos en el extranjero que han adquirido la nacionalidad española, poniendo estas cifras de manifiesto la magnitud y relevancia del fenómeno en estudio para la economía del Archipiélago.

2. La estrategia competitiva de la empresa turística fundada por inmigrantes

La elección o formulación de la estrategia competitiva incluye la adopción de decisiones encaminadas a escoger la forma en que la empresa debe actuar para aventajar a los rivales en su ámbito de actuación (Grant, 1996), de manera que debe delimitar cómo ha de competir la empresa, esto es, qué atributos de diferenciación o coste deben distanciar la oferta de la empresa de la de otros contendientes en el sector. En concreto, Porter (1980) distingue dos elecciones básicas que, en las líneas siguientes, discutimos para el caso particular de la empresa turística fundada por inmigrantes: buscar la ventaja competitiva en costes, o bien en diferenciación.

La estrategia de costes bajos implica que la empresa ha de adoptar aquellas medidas conducentes a lograr que el cliente escoja el producto por ella ofertado, debido a su precio. Para ello, dicho producto debe ser similar en características al elaborado por otras empresas competidoras pero, al mismo tiempo, debe ser de precio más bajo (Porter, 1980). El logro con éxito de esta estrategia requiere que la empresa sea capaz de reducir todas sus fuentes de costes, poniendo en práctica medidas estrictas de control del gasto y limitando la oferta de servicios complementarios, así como la propia gama de productos o servicios. En el caso del sector turístico, y dado que éste, con carácter general, posee unas bajas barreras de entrada (Harrison, 2003), la constitución de una empresa representa una clara oportunidad para que los inmigrantes con menores recursos puedan acceder al emprendimiento (Pechlaner, Dal Bò y Volgger, 2012). Esto

es especialmente válido para aquellos que poseen dificultades para incorporarse al mercado laboral por cuenta ajena y desarrollan una motivación emprendedora por necesidad (Alstete, 2002). La cuestión relevante aquí es que tales inmigrantes pueden ofrecerse a sí mismos como recursos humanos de bajo coste, muy comúnmente empleados en el sector turístico (Ahmad, 2015), pero lo hacen a través de una empresa propia de pequeño o mediano tamaño y fundada por ellos mismos, esto es, en calidad de emprendedores (Simon, 1993). El arma escogida para competir en estos casos son los costes bajos y, dependiendo de la intensidad con la que se aplique, podría afectar a la calidad ofrecida e imagen proyectada.

La estrategia de diferenciación, en segundo lugar, consiste en adoptar aquellas medidas que permitan a la empresa ofrecer un producto o servicio diferenciado del de los competidores en aspectos de relevancia para el cliente, de manera que este esté dispuesto a pagar un sobreprecio por dichos atributos diferenciales (Porter, 1980). Bajo esta estrategia, la definición de atributos y valores inmateriales de diferenciación, así como aquellos otros de carácter más tangible, como el diseño del producto, su calidad, los servicios anexos ofertados, o la comercialización del mismo, constituyen los aspectos clave para que el negocio alcance el éxito. Para el caso del inmigrante, debe tomarse en consideración que éstos, en sí mismos, pueden aportar competencias y conocimientos clave a una empresa que sustente la implantación de una estrategia de diferenciación (Gould, 1994; Chung, Rose y Huang, 2012). En concreto, el conocimiento del que disponen los inmigrantes sobre su propio país de origen en ámbitos tales como lengua, cultura, clientes, redes empresariales existentes y acceso a las mismas, oferta de productos y servicios, etc. (Gould, 1994; Saxenian, 2002), representa un recurso valioso, especialmente en la medida en que el inmigrante haya experimentado estancias en diferentes países a lo largo de su itinerario migratorio hasta establecerse en el país finalmente escogido para residir. De esta forma, el emprendedor inmigrante está en una posición idónea para combinar todo su *background* experiencial y formativo con las características del mercado en el país en que finalmente se establece (Saxenian, 2002), permitiéndole entender y ofrecer al cliente unos productos y servicios adecuadamente adaptados a sus necesidades y aspiraciones (Gould, 1994). Además, tal oferta en muchos casos se corresponde con propuestas innovadoras en el país de destino, siendo ello posible porque el emprendedor inmigrante tiene mayor facilidad para hacer uso de recursos étnicos en su negocio —*e.g.*, materias primas procedentes de su país de origen, cooperación con empresas compatriotas, fuerza laboral coterránea— (Ndofor y Priem, 2011). Ahora bien, la motivación emprendedora también condiciona la estrategia escogida para la empresa (Vik y McElwee, 2011). Por ejemplo, los emprendedores motivados por oportunidad, habitualmente con mayores recursos económicos y formativos que los motivados por necesidad, más probablemente aspirarán a crear en su negocio algo nuevo, diferente e innovador, unas señas de identidad que distingan a su negocio turístico y le permita alcanzar el éxito y crecimiento deseados. Todo ello representa, en definitiva, fuentes de ventajas competitivas en diferenciación (Saxenian, 2002), con potencial para erigirse en barrera de entrada para los rivales locales (Ndofor y Priem, 2011).

Lo hasta ahora expuesto es coherente con la literatura genérica previa que sugiere que las pymes que actúan en el sector turístico —*e.g.*, pequeños hoteles, restaurantes— representan una extensión de las características de sus fundadores y directivos, en lo que afecta a variables tales como su experiencia y nivel educativo (Jaafar *et al.*, 2011) o motivación emprendedora (Vik y McElwee, 2011). De hecho, sobre la base de los argumentos presentados cabe esperar que en el caso del emprendedor inmigrante que funda una empresa en el sector turístico, cuanto más disponga éste de motivación emprendedora por necesidad, en mayor medida hará uso de la estrategia competitiva basada en costes bajos, pero cuanto mayor sea su

formación y más esté motivado por oportunidad, en mayor medida escogerá la estrategia de diferenciación. Ahora bien, dado que el presente trabajo estudia la pyme turística fundada particularmente por inmigrantes que han de adoptar decisiones estratégicas bajo condiciones de incertidumbre en los países en que se asientan, adoptamos las premisas de la teoría institucional para analizar si las características institucionales de su país de origen condicionan también tal elección estratégica.

3. Las instituciones del país de origen del inmigrante como antecedente de la elección estratégica para la empresa turística

Las instituciones representan las reglas del juego en cada país y ámbito empresarial (North, 1990). En concreto, Scott (1995) distingue tres dimensiones institucionales: la regulativa, la normativa y la cognitiva. La primera hace referencia a las leyes y políticas vigentes en un país y que, en el terreno empresarial, se materializan en normas para alentar ciertos comportamientos y restringir otros. La dimensión normativa hace referencia a los valores culturales que comparte la población de un territorio y, para el ámbito de los negocios, incluye aquellos que establecen la conveniencia o aceptabilidad social de diferentes prácticas empresariales. Finalmente, la dimensión cognitiva guarda relación con el conocimiento empresarial acumulado por las empresas de un país/región, y se forja sobre la base de elecciones estratégicas repetidamente utilizadas y que han probado el logro de buenos resultados (Lu, 2002).

La dimensión regulativa incluye, por ejemplo, la existencia de un marco legal que apoye la competitividad empresarial y facilite el desarrollo de las empresas, o la eficacia del sistema judicial (Gaur, Delios y Singh, 2007). Este último indicador institucional es crítico para que las leyes se apliquen con eficacia e impongan mediante presiones coercitivas la adopción de prácticas empresariales que, aunque aspiren a la competitividad auspiciada por la propia Ley, lo hagan dentro de los límites establecidas por ésta, al objeto de preservar los intereses de clientes, empleados o la sociedad en general. Por ejemplo, la inversión en I+D o en formación de los recursos humanos de la empresa puede ser promovida mediante leyes fiscales, pero el sistema judicial debe ser efectivo penalizando actividades fraudulentas de evasión de impuestos como medida alternativa para lograr la competitividad empresarial. De esta forma, las instituciones regulativas del país de origen del inmigrante le aportan a éste un *background* sobre cómo proceder en el mundo de los negocios, de manera que los inmigrantes podrán recurrir al mismo para afrontar la incertidumbre a la que hacen frente en los países de destino. Esto es así porque el inmigrante muy probablemente conoce en mayor medida el marco institucional regulativo de su país de origen que el de destino, además de tener identificadas formas concretas de actuar para ajustarse al mismo.

Las instituciones normativas, por su parte, recogen valores culturales, u objetivos socialmente aceptables, entre ellos el valor de apoyo a la competitividad empresarial, la apertura a ideas foráneas, la productividad laboral o la flexibilidad poblacional y de los agentes políticos para hacer frente a los desafíos económicos. Si estos valores sociales existen en un país, los emprendedores nacidos en el mismo, al haber sido educados y socializados en tales valores, los percibirán como una obligación moral individual, de manera que adoptarán decisiones empresariales para sus negocios concordantes con tales valores, aunque estén lejos de su lugar de origen. En entornos inciertos, además, recurrir a aquello que representa una convicción moral es crítico para legitimar la decisión a adoptar.

Finalmente, dado que la dimensión cognitiva incluye el conocimiento empresarial acumulado en una localización particular (Lu, 2002), ésta también servirá de referencia para aquellos individuos que afrontan decisiones en contextos de incertidumbre pues éstos pueden imitar lo que saben que funciona (Scott, 1995). En este sentido, cuando en el país de origen del inmigrante se

opera preferentemente con estrategias empresariales basadas en la diferenciación como fórmula para apoyar la competitividad —*e.g.*, énfasis en las necesidades del cliente, cooperación tecnológica entre empresas, énfasis en la formación de los recursos humanos—, en mayor medida el emprendedor inmigrante encontrará en las instituciones cognitivas de su país de origen un referente en el que apoyarse para adoptar una estrategia de diferenciación en el destino, pues dispone de conocimiento sobre muchos ejemplos y modelos a imitar, reduciendo así su percepción de incertidumbre.

Por tanto, se espera que cuanto más favorables sean las dimensiones institucionales: regulativa, normativa y cognitiva en el país de origen del inmigrante para apoyar la competitividad empresarial, en mayor medida éstos escogerán la estrategia competitiva de diferenciación para sus negocios, y en menor medida la estrategia basada en costes bajos.

4. Metodología

Fuente de datos

En este trabajo, los inmigrantes emprendedores son conceptualizados como aquellos individuos nacidos en otros países que han emigrado a España, donde se han establecido como residentes y han fundado su propio negocio. De esta forma, y con el fin de testar las hipótesis enunciadas, se combinó información nacional concerniente a los países de origen de los inmigrantes emprendedores con información referida a las empresas turísticas fundadas por éstos. En concreto, para cada emprendedor inmigrante se agregó en la base de datos información territorial, al objeto de analizar si las instituciones de su país de origen condicionaban la estrategia que éste escogía para la empresa turística fundada en España.

Para recabar la información referida a las empresas y sus fundadores se utilizó un cuestionario estructurado ofertado en castellano e inglés, para facilitar la participación de los encuestados que no tuvieran un nivel de castellano idóneo. La información concerniente a los países de origen se obtuvo de la base de datos *World Competitiveness Yearbook* (WCY). WCY construye esta base a partir de información disponible en agencias estadísticas internacionales, así como a partir del *World Economic Forum's Annual Executive Opinion Survey*. La edición de 2010 ofertaba esta información para 58 países.

Población, trabajo de campo y muestra

La población objeto de estudio la conforman empresarios extranjeros fundadores de negocios relacionados con la actividad turística y localizados en municipios turísticos de Canarias. En concreto, el ámbito geográfico se extendió a las dos islas con mayor volumen de actividad turística: Tenerife y Gran Canaria. Para obtener un listado de la población se recurrió a la base de datos del SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), si bien ésta no incorpora información relativa a autónomos y otras organizaciones sin obligación de depositar sus cuentas anuales en el Registro Mercantil, por lo que esos colectivos no se incluyen en el recuento realizado.

Al objeto de identificar la población, y en una primera fase, se consideraron los siguientes criterios de búsqueda: *i)* localización en los municipios turísticos de Adeje, Arona y Puerto de la Cruz en Tenerife, y en los de Mogán y San Bartolomé de Tirajana en Gran Canaria; *ii)* que las empresas estuviesen en estado activo, esto es, que no hubiese cesado su actividad; y *iii)* que las empresas actuasen en sectores relacionados con la actividad turística, tal y como se definió por la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas en 1993, esto es, restauración, hostelería, operadores turísticos, transporte y comercio al por menor. A partir de estos criterios se identificaron 2.418 empresas. En una segunda fase, se realizó un control de la nacionalidad de los propietarios de las empresas identificadas, eliminando a aquellos que eran españoles. Como resultado de esta labor de filtrado, se obtuvo una relación

CUADRO 1

DISTRIBUCIÓN MUESTRAL

Variables	Población		Muestra prevista		Muestra Real	
	Nº empresas	%	Nº empresas	%	Nº empresas	%
Localización geográfica						
Adeje	21,9	248	21,9	33	21,4	34
Arona	29,5	335	29,5	44	28,3	45
Puerto de la Cruz	14,7	167	14,7	21	14,5	23
Mogán	8,6	98	8,6	20	12,5	20
San Bartolomé	25,3	287	25,3	32	23,3	37
Total	**100,0**	**1.135**	**100,0**	**150**	**100,0**	**159**
Sector						
Restauración	22,8	257	22,8	34	38,4	61
Hostelería y actividades complementarias	63,7	717	63,7	95	22,6	36
Comercio al por menor	13,4	151	13,4	21	38,4	61
Ns/Nc	–	–	–	–	0,6	1
Total	**100,0**	**1.125**	**100,0**	**150**	**100,0**	**159**
Tamaño empresarial						
Micro empresa (Menos de 10 empleados)	73,0	591	73,0	109	88,1	140
Pequeña empresa (Entre 10 y 49 empleados)	21,6	175	21,6	32	0,6	1
Mediana y gran empresa (Más de 49 empleados)	5,4	44	5,4	8	–	–
Ns/Nc	–	–	–	–	11,3	18
Total	**100,0**	**810**	**100,0**	**150**	**100,0**	**159**

FUENTE: Elaboración propia.

final de 1.135 empresas. El elevado tamaño poblacional y las limitaciones financieras del presente estudio aconsejaron limitar el trabajo de campo a un subconjunto de esta población, estableciéndose como tamaño muestral 150 inmigrantes emprendedores, si bien finalmente se obtuvieron 159 cuestionarios válidamente cumplimentados (con un error muestral de 5,20 por 100). Con el propósito de garantizar la representatividad de la muestra, se siguió el procedimiento de estratificación con afijación proporcional para las variables de localización geográfica (municipio), sector de actividad y tamaño empresarial (Cuadro 1). Atendiendo a ello, se detecta un no cumplimiento de la cuota para el subsector hostelería, así como para las pequeñas y medianas empresas. Esto fue en parte debido a que las empresas de mayor tamaño en el sector turístico se corresponden fundamentalmente con aquellas que operan en el sector hotelero, por lo que el incumplimiento en la cuota sectorial produjo también el relativo al tamaño empresarial.

La muestra se caracteriza por incluir a individuos fundamentalmente varones (80,3 por 100), de mediana edad (el 43,6 por 100 entre 36 y 45 años), y que acumulan un cierto tiempo de residencia en España: el 53,5 por 100 ha estado establecido en el país entre seis y 15 años y, en conjunto, el 87,3 por 100 lo lleva haciendo más de

cinco años. En cuanto a nivel educativo, el 56 por 100 contaba con estudios secundarios en el momento de su llegada a España, y el 27,7 por 100 con formación universitaria. En general, se trata de inmigrantes de primera generación (94,3 por 100) que proceden de 36 países diferentes, entre los que destacan Alemania (15,4 por 100) y Reino Unido (12,9 por 100). En conjunto, Europa aporta el 63,7 por 100 de los inmigrantes emprendedores de la muestra y, del resto de nacionalidades, destacan los emprendedores hindúes, que suponen el 13,5 por 100 del total, así como los provenientes de Sudamérica (11,4 por 100).

El trabajo de campo fue llevado a cabo por la empresa Servicios Estadísticos de Canarias, en 2011. El método de recogida de información fue la entrevista personal asistida en papel. Los encuestadores escogidos, además de manejar la lengua inglesa, fueron debidamente formados sobre el contenido del cuestionario y perfil de la muestra. Como primera fase de la entrevista, los encuestadores confirmaban que la empresa había sido fundada por un inmigrante y que éste era aún propietario y gestionaba la misma, descartándose aquellas empresas que no cumplían este requisito. Adicionalmente, todos los procedimientos relativos al trabajo de campo se realizaron de acuerdo con las *Guías ESOMAR para la armonización de las normas sobre el trabajo de campo* establecidas por la Asociación Europea para la Investigación de Mercados y de Opinión (European Society for Opinion and Marketing Research, ESOMAR), así como con el *Estándar de calidad en la investigación de mercados* de ANEIMO, la Asociación Nacional de Empresas de Investigación de Mercados y de la Opinión Pública. Estos controles permitieron garantizar una mayor calidad de los datos recogidos, lo que supone un aspecto fundamental para la obtención de estimaciones fiables sobre la población objetivo.

Variables y medidas

• Variable dependiente. La estrategia competitiva fue medida mediante siete ítems (escala Likert de siete posiciones) formulados a partir de Shrader y Siegel (2007). El análisis factorial de componentes principales con rotación varimax confirmó la homogeneidad de la escala (KMO=0,640; χ^2=301,137***; varianza explicada=62,21 por 100). A través de dicho análisis se identificaron dos factores. El primer factor (alpha de Cronbach=0,729; varianza explicada=31,80 por 100) agrega cuatro ítems relacionados con la estrategia de costes bajos —*e.g.*, énfasis en el bajo coste (CF=0,859) o énfasis en los precios bajos (CF=0,676)—. El segundo factor (alpha de Cronbach=0,764; varianza explicada=30,41 por 100) agrega tres ítems relacionados con la estrategia de diferenciación —*e.g.*, énfasis en la diferenciación basada en la innovación (CF=0,838) o énfasis en la adaptación de los productos y servicios a las necesidades de los clientes (CF=0,820)—.

• Variables independientes. Las instituciones fueron medidas mediante indicadores disponibles en WCY y que habían sido previamente utilizados por otros investigadores en estudios cuantitativos (Gaur *et al.*, 2007; García-Cabrera, Lucia-Casademunt y Cuéllar-Molina, 2016). Para la reducción de la escala de cada una de las variables relacionadas con las dimensiones institucionales regulativas, normativas y cognitivas se utilizó el análisis de máxima verosimilitud, que confirmó la homogeneidad de las escalas. En primer lugar, para la dimensión regulativa se generó un factor (KMO=0,799; χ^2=666,486***; varianza explicada=74,96 por 100; alpha de Cronbach=0,917) con cinco ítems que hacen referencia, entre otros, a la eficiencia del sistema judicial (CF=0,914) y existencia de marco legal para apoyar la competitividad empresarial (CF=0,905). En segundo lugar, para las instituciones normativas se genera un factor con cuatro ítems (KMO=0,758; χ^2=366,478***; varianza explicada=67,07 por 100; alpha de Cronbach=0,882) que incluye, entre otros, la capacidad de reacción política a los desafíos económicos (CF=0,946) y la existencia de valores sociales que apoyan la competitividad empresarial (CF=0,861). Y, en tercer lugar, para las instituciones cognitivas se genera un factor (KMO=0,762; χ^2=900,863***; varianza explicada=81,66 por 100; alpha de Cronbach=0,943) con

cinco ítems que hacen referencia, entre otros, a la cooperación tecnológica (CF=0,956) o al énfasis en la atención de las necesidades del cliente (CF=0,884).

• Variables de control. Se incluyen diversas características de los emprendedores que son destacadas en la literatura sobre emprendimiento en general, y específicamente en el sector turístico, por condicionar la elección estratégica que éste realiza para su empresa: género (1: hombre; 2: mujer); edad (en escala), nivel de estudios, (que ha sido agrupada en cuatro categorías desde «1: sin estudios» a «4: estudios universitarios») (Jaafar *et al*., 2011); y motivación emprendedora (Vik y McElwee, 2011). Esta última se midió a través de siete ítems incluidos en el trabajo de García-Cabrera *et al.* (2016) haciendo uso de una escala Likert de siete posiciones. El análisis factorial de componentes principales con rotación varimax confirmó la homogeneidad de la escala (KMO=0,601; χ^2=130,207***; varianza explicada=60,02 por 100) e identificó dos factores. El primero (alpha de Cronbach=0,609; varianza explicada=30,79 por 100) agrega tres ítems relacionados con la motivación por necesidad —*e.g.*, el sector en el que trabajaba estaba en declive (CF=0,826) o ganaba muy poco dinero en mi anterior trabajo (CF=0,750)—. El segundo factor (alpha de Cronbach=0,602; varianza explicada=60,02 por 100) agrega tres ítems relacionados con la motivación por oportunidad —*e.g.*, tenía habilidades como empresario (CF= 0,848) o tenía formación y experiencia como directivo (CF= 0,793)—.

Técnicas de análisis de datos

Para dar respuesta a los interrogantes formulados en el presente trabajo, en primer lugar se llevó a cabo un análisis descriptivo de las variables referidas a la estrategia competitiva, haciendo uso para ello de técnicas estadísticas univariantes que permitieran, sobre la base de un análisis de medias y frecuencias (porcentajes de individuos con respuesta superior a 4 en una escala de siete posiciones), identificar las estrategias principalmente utilizadas por los inmigrantes emprendedores en sus empresas turísticas fundadas en España. Por otra parte, las hipótesis fueron testadas mediante regresiones lineales que estimaran una influencia de las instituciones vigentes en los países de origen del inmigrante en la elección de estrategias que estos llevaban a cabo en España. Para evaluar el potencial de inestabilidad de los coeficientes de regresión, se llevó a cabo un diagnóstico de colinealidad en todas las regresiones estimadas. De los 158 inmigrantes emprendedores que integran la muestra, 142 de ellos son los retenidos para llevar a cabo las regresiones. Esta reducción obedece al hecho de que 16 emprendedores procedían de países no incluidos en la base de datos WCY (Bangladés, Bosnia, Irán, Marruecos, Pakistán y Paraguay), de manera que se carecía de información respecto a las instituciones de sus países de origen.

5. Análisis de resultados

Estrategia de la empresa turística fundada por inmigrantes emprendedores

Los resultados incluidos en el Cuadro 2 muestran que, en términos generales, los inmigrantes emprendedores siguen en mayor medida la estrategia de diferenciación que la de costes bajos. Para implantar esta estrategia los emprendedores enfatizan los siguientes atributos competitivos para diferenciarse de los competidores: la satisfacción del cliente (6,13), la adaptación de los productos y servicios a las necesidades de los clientes (5,58), y la innovación (4,76); argumentos estratégicos de relevancia para apoyar la calidad e imagen de sus empresas y del destino turístico globalmente considerado.

Lógicamente, también se utilizan como arma competitiva los precios (4,72), de manera que cuando el emprendedor inmigrante establece el de sus productos/servicios toma en consideración los establecidos por los rivales. Ahora bien, los encuestados, en promedio, declaran no perseguir ahorros en los costes laborales (2,60), si bien tratan tímidamente de estandarizar

CUADRO 2

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: ALTERNATIVAS PARA AVENTAJAR A LOS COMPETIDORES

Atributos competitivos	Nº	Media*	Desviación típica	Valor > 4 (%)**
Estrategia de diferenciación				
Adaptación de los productos y servicios a las necesidades de los clientes	158	5,58	1,379	81,0
Diferenciación basada en la innovación	158	4,76	1,691	53,9
Diferenciación basada en la satisfacción del cliente	159	6,13	1,200	90,0
Estrategia de costes bajos				
Bajo coste	158	3,39	2,028	31,7
Productos estandarizados	156	3,82	1,972	38,4
Costes laborales bajos	154	2,60	1,799	14,3
Competencia en precios	159	4,72	1,761	57,8

NOTAS: * Total desacuerdo (1) a total acuerdo (7). Valores superiores a 3,5 indican que, en promedio, los individuos de la muestra desarrollan tal atributo competitivo. ** Porcentaje de individuos que contestan con un valor superior a 4, indicando que claramente desarrollan tal atributo competitivo.
FUENTE: Elaboración propia.

su oferta para reducir gastos (3,82); su estrategia no radica, con carácter general, en alcanzar unos costes bajos (3,39) para poder ofrecer sus productos y servicios a precios muy económicos, si bien un grupo de ellos (31,7 por 100) declara que sí lo hace.

Influencia de las instituciones del país de origen del inmigrante en la elección de estrategias para la empresa fundada en España: test de hipótesis

El Cuadro 3 contiene los resultados de las regresiones lineales estimadas. En cuanto al test de multicolinealidad efectuado, los resultados muestran unos niveles de FIV que se sitúan entre 1,016 y 9,824, inferiores al valor de corte recomendado de 10; y el número de condición se eleva a 19,507, inferior al valor de corte recomendado de 20, por lo que tales indicadores no identifican multicolinealidad en los datos.

El paso 1 en los modelos 1 y 2 incluye las variables de control que hemos introducido en el modelo, por corresponderse con las habitualmente analizadas en la literatura para identificar los elementos que condicionan la elección estratégica que el emprendedor realiza para su empresa. Como cabía esperar, y para el caso del emprendedor inmigrante que funda una empresa en el sector turístico, la mayor motivación emprendedora por necesidad de éste le llevará a escoger una estrategia competitiva basada en costes bajos (Modelo 1, paso 1) y en menor medida la basada en atributos de diferenciación de la actividad (Modelo 2, paso 1). La formación del emprendedor, por otra parte, solo condiciona su elección de la estrategia competitiva de diferenciación y, como sugiere la literatura previa, cuanto mayor es el nivel formativo, en mayor medida éste escogerá tal estrategia (Modelo 2, paso 1).

La introducción en el paso 2 de las variables institucionales del país de origen del inmigrante no modifica las influencias identificadas en el paso 1 respecto al efecto de las cualidades personales del emprendedor en su elección de la estrategia competitiva. Adicionalmente, en este segundo paso se identifica de forma pionera en la literatura la influencia que los indicadores institucionales tienen en dicha elección. En concreto, los resultados indican que las instituciones regulativas y normativas solo condicionan la elección de la estrategia de costes bajos. De esta forma,

CUADRO 3

RESULTADOS DE LOS MODELOS ESTIMADOS

Variables	Estrategia de costes bajos Modelo 1	Estrategia de diferenciación Modelo 2
Variables de control		
Género del fundador	-0,061	0,035
Edad del fundador	0,099	-0,003
Nivel de estudios del fundador	-0,060	0,172*
Motivación emprendedora por necesidad	0,228**	-0,209*
Motivación emprendedora por oportunidad	-0,086	0,067
ΔR^2	7,7%	8,9%
ΔF	2,249†	0,026
Variables de control + Instituciones		
Género del fundador	-0,022	0,001
Edad del fundador	0,036	0,020
Nivel de estudios del fundador	-0,008	0,147†
Motivación emprendedora por necesidad	0,200*	-0,202*
Motivación emprendedora por oportunidad	-0,136	0,081
Dimensión regulativa	-0,871**	0,156
Dimensión cognitiva	0,306	0,112
Dimensión normativa	0,574**	-0,271
ΔR^2	11,3%	1,9%
ΔF	6,094**	0,438
R^2 ajustado	14,1%	5,4%
F	3,851***	1,983†
Durbin-Watson	1,572	2,005
Número de condición	19,507	19,507
FIV (Min-Max)	1,016-9,824	1,016-9,824
N	140	140

NOTAS : †p < 0,1, *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001.
FUENTE : Elaboración propia.

nuestros resultados sugieren que, si bien las dimensiones institucionales regulativa y normativa del país de origen del inmigrante condicionan el uso por parte de éste de la estrategia de costes bajos, la elección de la estrategia de diferenciación atiende a características individuales del emprendedor.

En concreto, las estimaciones realizadas muestran que cuanto mayor es la calidad de las instituciones regulativas del país de origen del inmigrante para el mundo de los negocios —*e.g.*, marco legal que apoya la competitividad empresarial en términos laborales, fiscales, de establecimiento, etc.; inexistencia de restricciones a empresas extranjeras; sistema judicial eficiente—, en menor medida el emprendedor inmigrante hará uso de la estrategia de costes bajos en el país de destino. La dimensión regulativa de las instituciones

es, además, la variable más determinante de las incluidas en el modelo por su capacidad para determinar dicha elección estratégica, según el coeficiente beta estandarizado estimado (β= -0,871**).

Por su parte, la dimensión institucional normativa, que en este trabajo recoge la existencia de valores sociales en un país que apoyan la competitividad empresarial, la productividad laboral o la capacidad de reacción política para afrontar los desafíos económicos, determina positivamente el uso de la estrategia de costes bajos. A este respecto, debe tomarse en consideración que en muchos lugares tal orientación a la productividad y competitividad se materializan en el uso generalizado y aceptación social de jornadas prolongadas de trabajo, salarios bajos, falta de exigencia en materia de seguridad a las empresas, etc. En este sentido, entre los países que en nuestra muestra puntúan alto en esta dimensión factorial se encuentran Estonia, China, India, Indonesia, Tailandia o Turquía.

6. Conclusiones

En un contexto tan competitivo como el actual, especialmente en el sector turístico, un aspecto clave para el éxito de todo destino reside en contar con empresas innovadoras capaces de aportar elementos de diferenciación en sus estrategias competitivas. A partir de los resultados obtenidos en este trabajo, parece constatarse que las empresas puestas en marcha por inmigrantes emprendedores, en la medida que mayoritariamente se basan en estrategias de diferenciación, están contribuyendo a mejorar de manera significativa la competitividad del destino.

En este sentido, parece que los elementos ligados a la diversidad del inmigrante, tales como las especificidades culturales, formativas, etc., le permiten articular ofertas de productos y servicios diferenciados, siendo especialmente destacable la importante orientación al cliente en la que estas estrategias se basan (diferenciación basada en la satisfacción del cliente y adaptación a sus necesidades). Esta orientación estratégica producirá un elevado nivel de fidelización del turista y un *marketing* boca a boca positivo, elementos claves en los actuales escenarios competitivos.

Por otra parte, parece que la elección de esta estrategia de diferenciación por parte del emprendedor se fundamenta en sus características individuales, no estando influida por los antecedentes institucionales regulativos y normativos de los países de origen. Por ello, de cara a un mejor aprovechamiento del potencial de competitividad para el destino, convendría desarrollar políticas de atracción de inmigrantes emprendedores por oportunidad, independientemente de su nacionalidad. En este sentido, políticas como la del fomento de segmentos de alto potencial innovador como los «nómadas digitales», creando contextos adecuados para su desarrollo, merecen ser destacadas.

En cambio, los resultados indican que estos antecedentes institucionales sí influyen en la elección de la estrategia de costes bajos, de tal manera que la menor calidad de las instituciones regulativas para la actividad empresarial y valores sociales más ligados a la competitividad en costes del país de origen aumentan la probabilidad de que el emprendedor inmigrante despliegue estrategias basadas en costes bajos. Por ello, resulta recomendable que el destino turístico promueva la instalación de inmigrantes emprendedores de nacionalidades en las que exista una alta calidad regulativa y valores sociales menos ligados a la competitividad en costes.

En este sentido, así como los destinos turísticos plantean estrategias de comercialización dirigidas a la captación de clientes, segmentadas por nacionalidades, podrían también plantearse planes de fomento de la actividad empresarial de emprendedores extranjeros vinculados a determinados países de origen. Esto resulta más factible aún si tenemos en cuenta que en destinos maduros como los de España, tales como los analizados en este trabajo, las nacionalidades de los segmentos atractivos, tanto de inmigrantes emprendedores como de turistas, en su mayoría coincidan.

Referencias bibliográficas

[1] AHMAD, S.Z. (2015). «Entrepreneurship in the Small and Medium-sized Hotel Sector». *Current Issues in Tourism*, vol. 18, nº 4, pp. 328-349.

[2] ALSTETE, J.W. (2002). «On Becoming an Entrepreneur: An Evolving Typology». *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 8, nº 4, pp. 222-234.

[3] CHEN, Y.R.; YANG, C.; HSU, S.M. y WANG, Y.D. (2009). «Entry Mode Choice in China's Regional Distribution Markets: Institution vs. Transaction Costs Perspectives». *Industrial Marketing Management*, vol. 38, pp. 702-713.

[4] CHUNG, H.F.; ROSE, E. y HUANG, P.H. (2012). «Linking International Adaptation Strategy, Immigrant Effect, and Performance: The Case of Home-host and Cross-market Scenario». *International Business Review*, vol. 21, nº 1, pp. 40-58.

[5] ENSIGN, P.C. y ROBINSON, N.P. (2011). «Entrepreneurs Because they are Immigrants or Immigrants Because they are Entrepreneurs? A Critical Examination of the Relationship Between the Newcomers and the Establishment». *Journal of Entrepreneurship*, vol. 20, nº 1, pp. 33-53.

[6] GARCÍA-CABRERA, A.M.; GARCÍA-SOTO, M.G. y DURÁN-HERRERA, J.J. (2016). «Opportunity Motivation and SME Internationalization in Emerging Countries: Evidence from Entrepreneurs' Perception of Institutions». *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 12, nº 3, pp. 879-910.

[7] GARCÍA-CABRERA, A.M., LUCIA-CASADEMUNT, A.M. y CUÉLLAR-MOLINA, D. (2016). «Institutions and Human Resource Practices in European Countries». *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2016.1239119.

[8] GAUR, A.S.; DELIOS, A. y SINGH, K. (2007). «Institutional Environments, Staffing Strategies, and Subsidiary Performance». *Journal of Management*, vol. 33, nº 4, pp. 611-636.

[9] GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2014). *Informe GEM España 2013*. Cantabria, España: Editorial de la Universidad de Cantabria. Descargado de: *http://www.gemspain.com/wp-content/uploads/2015/03/Informes%202013/GEM2013.pdf*

[10] GOBIERNO DE CANARIAS (2015). *Estudio de Impacto Económico del Turismo: IMPACTUR Canarias 2014*. Descargado de: *http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2015/06/IMPACTUR-Canarias-2014.pdf*

[11] GOULD, D.M. (1994). «Immigrant Links to the Home Country: Empirical Implications for US Bilateral Trade Flows». *The Review of Economics and Statistics*, vol. 76, nº 2, pp. 302-316.

[12] GRANT, R.M. (1996). *Dirección Estratégica. Concepto, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Editorial Civitas.

[13] HARRISON, J. (2003). «Strategic Analysis for the Hospitality Industry». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 44, nº 2, pp. 139-152.

[14] HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's Consequence: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, California: Sage.

[15] INSTITUTO CANARIO DE ESTADÍSTICA (2016). *Población extranjera según sexos y grupos de edad. Islas de Canarias y años*. ISTAC. Recuperado el 28 de enero de 2017 de: *http://www.gobiernodecanarias.org/istac/*

[16] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2016a). *Cifras de Población a 1 de julio de 2016. Estadística de Migraciones. Primer semestre de 2016. Datos Provisionales*. Recuperado el 22 de enero de 2017 de: *www.ine.es*

[17] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2016b). *Cifras de Población a 1 de enero de 2016. Estadística de Migraciones. Adquisiciones de Nacionalidad Española de Residentes 2015. Datos Provisionales*. Recuperado el 22 de enero de 2017 de: *www.ine.es*

[18] JAAFAR, M.; ABDUL-AZIZ, A.R.; MAIDEEN, S.A. y MOHD, S.Z. (2011). «Entrepreneurship in the Tourism Industry: Issues in Developing Countries». *International Journal of Hospitality Management*, vol. 30, pp. 827-835.

[19] LU, J.W. (2002). «Intra and Inter-organizational Imitative Behaviour: Institutional Influences on Japanese Firms' Entry Mode Choice». *Journal of International Business Studies*, vol. 33, nº 1, pp. 19-37.

[20] MARTÍNEZ, R.J. y DACIN, T.M. (1999). «Efficiency Motives and Normative Forces: Combining Transaction Costs and Institutional Logic». *Journal of Management*, vol. 25, nº 1, pp. 75-96.

[21] MATIA-PORTILLA, F.J. y ÁLVAREZ-RODRÍGUEZ, I. (2012). C*risis e inmigración: reflexiones interdisciplinares sobre la inmigración en España*. Valencia, España: Tirant lo Blanch.

[22] MORENO-FUENTES, F.J. y BRUQUETAS-CALLEJO, M. (2011). «Inmigración y Estado de bienestar en España». *Colección Estudios Sociales de la Obra Social, Fundación la Caixa*, nº 31.

[23] NDOFOR, H.A. y PRIEM, R.L. (2011). «Immigrant Entrepreneurs, the Ethnic Enclave Strategy and Venture Performance». *Journal of Management*, vol. 37, pp. 790-818.

[24] NORTH, D.C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

[25] PECHLANER, H.; DAL BÒ, G. y VOLGGER, M. (2012). «What Makes Tourism an Attractive Industry for New Minority Entrepreneurs: Results from an Exploratory Qualitative Study». *Tourism Review*, vol. 67, nº 1, pp. 11-22.

[26] PORTER, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and Competitors*. The Free Press.

[27] SAXENIAN, A. (2002). «Transnational Communities and the Evolution of Global Production Networks: The Case of Taiwan, China and India». *Industry and Innovation*, vol. 9, nº 3, pp. 183-202.

[28] SCOTT, W.R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.

[29] SHRADER, R. y SIEGEL, D.S. (2007). «Assessing the Relationship Between Human Capital and Firm Performance: Evidence from Technology-Based New Ventures». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, nº 6, pp. 893-908.

[30] SIMON, G. (1993). Immigrant Entrepreneurs in France. En LIGHT, I y BHACHU, P. (Eds.), *Immigration and entrepreneurship: Culture, Capital and Migrant Networks* (pp. 125-139). London: Transaction.

[31] THAI, M.T.T. y TURKINA, E. (2013). «Entrepreneurial Migration: Characteristics, Causes and Effects». *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, vol. 7, nº 3, pp. 188-195.

[32] VIK, J. y McELWEE, G. (2011). «Diversification and the Entrepreneurial Motivations of Farmers in Norway». *Journal of Small Business Management*, vol. 49, nº 3, pp. 390-410.

Tomás F. Espino-Rodríguez*
Juan Carlos Ramírez-Fierro*

LA ESTRATEGIA DE EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS EN LOS HOTELES. UNA VISIÓN BASADA EN LA VENTAJA COMPETITIVA Y EL RESULTADO OPERATIVO

El propósito de este estudio es analizar la externalización hotelera bajo una doble perspectiva: la ventaja competitiva y el resultado operativo basado en el coste y en la calidad de las operaciones hoteleras. El trabajo analiza la relación entre ventaja competitiva y resultado operativo con externalización. Por otra parte, el trabajo construye dos matrices denominadas «externalización y ventaja competitiva» y «ventaja competitiva y resultados» con la finalidad de situar cada una de las actividades de un hotel. Los resultados del estudio indican que existe una relación positiva entre la ventaja competitiva de una actividad y su resultado operativo. Además, se comprueba que un cambio en la forma de gobierno de la actividad está determinado por el resultado. Las diferentes matrices desarrolladas permitirán a los hoteleros definir las opciones estratégicas con respecto a la externalización.

Palabras clave: *ventaja competitiva, servicios, resultado, coste, calidad, matriz.*
Clasificación JEL: *L1, M11.*

1. Introducción

Las organizaciones deben considerar diferentes opciones estratégicas para desarrollar sus actividades, como por ejemplo la externalización. En los últimos años muchos hoteleros han mostrado un elevado interés por la estrategia de externalización, movidos por la creencia de que en ella pueden encontrar una vía rápida y sin elevados riesgos para mejorar su competitividad. A través de la estrategia de externalización se pretende reducir los costes fijos para moderar las bajadas de precios de los servicios prestados producidos por la crisis económica, introducir nuevas tecnologías de la mano de empresas especializadas, diversificar la oferta incorporando servicios externos, y

* Edificio departamental de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

mejorar la calidad centrando sus esfuerzos en las actividades clave del negocio. En este sentido, es una estrategia que pocos hoteles pueden ignorar. Uno de los aspectos que debe tener en cuenta el hotel en su proceso productivo es el grado de externalización versus internalización de sus actividades. La externalización de materiales, servicios y componentes ha sido reconocida como una fuente de ventaja competitiva (Quinn, 1999; Bustinza *et al.,* 2010) y una decisión relevante capaz de influir en las prioridades de la estrategia de operaciones.

La externalización es definida como el acto de obtener productos semiterminados, productos terminados o servicios de una compañía externa, si esos productos o servicios eran tradicionalmente realizados internamente (Dolgui y Proth, 2013). La naturaleza de la externalización es compleja donde las organizaciones tratan de centrarse en sus competencias básicas y emplean suministradores externos en aquellas actividades o servicios para cubrir los *gaps* o lagunas en los recursos y capacidades, con la intención de aprovecharse de un mejor coste y de un mayor talento (Sia *et al*., 2008). En la industria hotelera una amplia gama de actividades están siendo externalizadas como la lavandería, la seguridad, la limpieza de habitaciones, la tecnología y los sistemas de información, etc. (Espino-Rodríguez *et al*., 2012).

Trabajos previos en el sector hotelero analizan la relación entre la especificidad de activos de las actividades del hotel y la externalización (Lamminmaki, 2007; Espino-Rodríguez *et al.*, 2008; Espino-Rodríguez y Chun-Lai, 2014), pero no hay estudios que analicen la ventaja competitiva como atributo de la actividad. La ventaja competitiva es un atributo importante y más completo que puede condicionar la externalización, ya que se trata de comprobar si la actividad en cuestión tiene capacidad para mejorar el resultado del hotel y puede ser un aspecto diferenciador de la organización. En este sentido, existe un *gap* en la literatura que se pretende cubrir analizando la ventaja competitiva de la actividad, la externalización y el resultado operativo de la actividad.

Este trabajo también clasifica las actividades de acuerdo a su ventaja competitiva, el resultado de la actividad y la externalización, creando para ello dos matrices. Estas matrices pueden ayudar a los directivos a tomar decisiones sobre qué opción estratégica pueden elegir con respecto a la posibilidad o no de externalización. A este respecto, diferentes matrices han sido propuestas en la literatura (McIvor, 2005), pero pocas han sido aplicadas empíricamente al sector hotelero (Espino-Rodríguez y Chun-Lai, 2014).

Los objetivos de este trabajo pueden ser resumidos de la siguiente forma: *i)* analizar la relación entre ventaja competitiva y externalización; *ii)* estudiar si el resultado operativo determina un cambio en la forma de gobierno de la actividad; y *iii)* clasificar las actividades de acuerdo a su nivel de ventaja competitiva, externalización y resultado de la actividad. Con esta clasificación construiremos una matriz denominada «externalización-ventaja competitiva» y otra matriz denominada «ventaja competitiva-resultado de la actividad».

2. Revisión de la literatura

Los procesos de negocio son las acciones que las organizaciones realizan para lograr algún propósito u objetivo del negocio (Ray *et al*., 2004). Las actividades formadas por recursos que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Barney, 1991) permitirán obtener la ventaja competitiva, y donde más probable es que estén las competencias básicas. La ventaja competitiva se puede definir según Prajogo y McDermott (2008) como la capacidad que tiene una empresa para conseguir una superioridad sobre otra en alguna dimensión de rendimiento o en diferentes prioridades competitivas (coste, calidad, flexibilidad).

Para que los recursos sean fuente de ventaja competitiva deberán estar heterogéneamente distribuidos entre las organizaciones que compiten y ser esa heterogeneidad la que persista en el tiempo (Peteraf, 1993). La visión de la empresa basada en los recursos (RBV)

señala que la ventaja competitiva, particularmente los activos humanos (un gran número de servicios hoteleros son intensivos en mano de obra), está incrustada en rutinas específicas, lenguaje, habilidades y capacidades que son críticos para el resultado (Barney, 1991). Los recursos pueden ser fuente de ventaja competitiva si son usados como una función y tienen utilidad, como por ejemplo las actividades o los procesos del negocio (Ray *et al.*, 2004). Los activos específicos y el término competencias básicas son usados de forma intercambiable en el contexto de la externalización y constituyen activos estratégicos (Cox, 1996; Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2006).

Las competencias básicas son aquellos procesos que implican una combinación de activos físicos o humanos que son responsables del conocimiento tácito y explícito de la organización, las cuales pueden derivar en un mayor resultado. Cuando las habilidades o el conocimiento no son la clave para el desarrollo de la rentabilidad, no son fuente de ventaja competitiva (Cox, 1996). Esto sugiere que las organizaciones tienen que defender sus competencias básicas o habilidades si quieren sobrevivir y prosperar en un mercado (Hamel y Prahalad, 1994).

Los investigadores de la teoría de los costes de transacción (TCE) y la RBV están de acuerdo sobre la predicción de la externalización cuando analizan la ventaja competitiva, aunque con diferentes presunciones. La TCE enfatiza la relación entre las características de la transacción enfocándose principalmente en el rol de un gobierno eficiente, analizando por qué las empresas existen; mientras que la visión de la empresa basada en los recursos está enfocada en la búsqueda de la ventaja competitiva a través del análisis de los recursos y capacidades (Espino-Rodríguez y Chun-Lai, 2014).

Según la teoría de los costes de transacción, cuando una actividad tenga un alto nivel de especificidad es menos probable que sea externalizada (Ellram *et al.*, 2008). Si las actividades que están formadas por activos específicos son más proclives a desarrollar fuentes de ventaja competitiva serán menos externalizadas. Por tanto, las actividades que son fuente de ventaja competitiva, al igual que aquellas que están formadas por activos específicos, pueden causar dependencia en las relaciones entre comprador y suministrador, afectando a la gestión de las operaciones (Dekkers, 2011). Esta situación puede crear un problema donde una de las partes podría hacerse vulnerable al comportamiento oportunista de la otra, y los ahorros de costes de transacción de internalizar la actividad podrían exceder los posibles costes de producción si la actividad se desarrolla internamente (Gulbrandsen *et al.,* 2009). Tales actividades pueden no ser buenas candidatas a la externalización debido a que la organización podría desarrollar un alto nivel de dependencia del suministrador para construir su ventaja competitiva, pudiendo incrementar precios y reduciendo niveles del servicio.

De acuerdo a la RBV, las actividades que están directamente relacionadas con la ventaja competitiva deberían ser gestionadas internamente, dado que las decisiones de elección de gobierno están relacionadas con los intentos de aprovechar y proteger las capacidades idiosincrásicas (Barney, 1999; Leiblein y Miller, 2003). El desarrollo de actividades gestionadas internamente está relacionado con la intención y la capacidad de la organización para aprovechar las competencias básicas adyacentes al valor de las actividades. Cuando una organización dispone de los recursos requeridos para llevar a cabo una capacidad, que son difíciles de imitar, las actividades deberían ser desarrolladas internamente (McIvor, 2009).

Investigadores que han estudiado la externalización han clasificado las actividades de acuerdo a una variedad de perspectivas. Gilley y Rasheed (2000) distinguen entre actividades básicas y actividades no básicas o periféricas. Por su parte, McIvor (2005) clasifica las actividades en críticas y no críticas, basadas en la capacidad de una actividad para alcanzar la ventaja competitiva. Las actividades críticas tienen un alto impacto en la ventaja competitiva, mientras que las no críticas tienen un impacto más limitado (McIvor, 2009). Las organizaciones deben realizar internamente aquellas

GRÁFICO 1

OPCIONES ESTRATÉGICAS PARA EL GOBIERNO DE LA ACTIVIDAD

Resultado de la actividad (coste y calidad)	Ventaja competitiva: Baja	Ventaja competitiva: Alta
Baja	Externalización	Invertir en mejoras para desarrollar internamente o externalización estratégica
Alta	Externalización o mantener internamente	Desarrollar internamente o externalización estratégica

FUENTE: Elaboración propia a partir de MCIVOR (2005).

actividades que estén más cerca de las competencias básicas; mientras que las actividades que no forman parte de las competencias básicas o conforman capacidades complementarias podrían estar externalizadas (Nicholson *et al*., 2006). Un producto, función o proceso que tiene incrustadas las competencias básicas, es decir, que es importante para la ventaja competitiva de la empresa, será menos probable que sea externalizado que una actividad periférica (McIvor, 2005, 2008; Powell *et al*., 2006). Los hoteles deberán esforzarse en concentrar más recursos en las actividades críticas. Por ello, planteamos la hipótesis siguiente:

H1. Existe una relación negativa entre la ventaja competitiva de una actividad y su externalización.

El Gráfico 1 proporciona cuatro cuadrantes con las opciones estratégicas que pueden ser llevadas a cabo en cuanto a externalizar o no las actividades.

Según la perspectiva de la TCE, las organizaciones buscan reducir los costes (directos y de apoyo asociados) mediante la formación de alianzas o seleccionando estructuras o prácticas que les permitan mejorar la eficiencia (McCarthy y Anagnostou, 2004). Según Oraa (1994), las competencias básicas son aquellas donde la organización es competitiva en calidad, precio y servicio, además de ser donde tiene una experiencia adecuada y conocimiento. Por tanto, las actividades que no presentan un resultado idóneo en estos términos podrían ser externalizadas. Esto supone que la externalización es una decisión estratégica que puede ser usada para cubrir desfases de recursos o desequilibrios, tanto en los resultados como en la percepción de la calidad o en los costes. Según Wan y Yen-Lun Su (2010), antes de que el hotel decida externalizar una actividad, debería evaluar los recursos que sostienen la actividad en cuestión.

Una organización evalúa el resultado de las actividades externalizadas mediante la comparación de los costes y la calidad de los recursos adquiridos en el mercado con respecto a los desarrollados internamente (Poppo y Zenger, 1998; McIvor, 2009). Así, de acuerdo con la RBV, la estrategia de externalización puede surgir cuando el resultado de las actividades existentes no es el esperado. Si la organización carece de los recursos y capacidades para llevar a cabo

las actividades, podría ser más eficiente externalizarlas a un suministrador especializado que aprender por sí misma a realizarlas adecuadamente.

En este sentido, la organización busca complementar ineficiencias internas de recursos y habilidades tratando de cubrir o reemplazar éstos mediante relaciones con otras organizaciones (Salimath *et al*., 2008). El impacto que tienen las decisiones de externalización en el desarrollo de capacidades es lo que crea una mayor ventaja competitiva ligada a un mejor resultado organizativo (Bustinza *et al*., 2010). De hecho, estudios previos en la literatura sobre hoteles demuestran que un incremento en la externalización de las actividades se produce en contextos con un resultado bajo en calidad (Espino-Rodríguez *et al.*, 2008).

Las explicaciones anteriores empleadas para justificar que un incremento de externalización se produce cuando existe un desfase en el resultado de las actividades sirven para el caso contrario, es decir, una integración de la actividad que previamente había sido externalizada. Tomando como referencia el modelo de Grant (1991), que establece que las empresas aplicarán las estrategias adecuadas para obtener sus recursos y capacidades, podrán optar por su internalización cuando no encuentran externamente los recursos que necesitan (Barney, 1999). El hotel no necesitaría de suministradores externos para aquellas actividades que se desarrollan internamente y se prestan con unos costes menores o una calidad mayor. En cuanto a las actividades que se desarrollan externamente y tienen un resultado bajo, el hotel preferirá recuperarlas para llevarlas a cabo internamente (Espino-Rodríguez *et al*., 2008). Las actividades cambiarán su estado de gobierno cuando se perciba que, con su forma actual de gestión, no alcanzan un buen nivel de costes o de calidad. Por tanto, siguiendo este razonamiento proponemos:

> *H2. El hotel deseará cambiar su forma de gobierno actual de una actividad (mercado a empresa o empresa a mercado) cuanto menor es el resultado de la actividad.*

3. Metodología

Ámbito de la investigación y muestra

Nuestra investigación se centró en los establecimientos de sol y playa de categorías 3, 4 y 5 estrellas de los municipios turísticos de San Bartolomé de Tirajana y Mogán. Cabe destacar que el municipio de San Bartolomé de Tirajana, en el que se encuentra el grueso de la oferta alojativa de Gran Canaria, es el tercer municipio español por número de pernoctaciones, con 11.339.224 (INE, 2014). Para determinar el número de establecimientos hoteleros de 3 a 5 estrellas de sol y playa existentes se conciliaron y actualizaron diversas bases de datos (Sistema Informático Turístico TURIDATA de la Consejería de Turismo del Gobierno de Canarias y Patronato de Turismo de Gran Canaria, 2014), obteniéndose un número de hoteles registrados igual a 71.

Para obtener los datos de la investigación nos dirigimos a los hoteles mediante una encuesta personal con cita previa en la que los directivos contestaron a las cuestiones planteadas sin intervención directa del investigador, salvo para realizar algún tipo de aclaración o responder a dudas suscitadas en la realización de la misma. De los 71 hoteles que configuraban la población de análisis, se obtuvo información de 63. Se consideraron 12 actividades de diferentes departamentos de cada uno de los hoteles analizados, lo que conforma un total de 756 actividades, aunque finalmente siete de ellas estaban incompletas, por lo que la muestra final está formada por 749 actividades.

Medida de las variables

— Grado de externalización de la actividad. Una actividad puede estar total o parcialmente externalizada, dado que puede estar formada por un conjunto de tareas o subactividades (Poppo y Zenger, 1998; McIvor, 2008). Para cumplir con los objetivos propuestos, identificamos el nivel de externalización actual y deseado de cada una

CUADRO 1

RESULTADO DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN SIMPLE

Y	Externalización actual de la actividad	Externalización deseada de la actividad			Incremento de la externalización de la actividad	
	B	T	B	t	B	T
Ventaja competitiva	-0,086*	-2,229	-0,233***	-6,548	-0,194***	-5,402
R^2	0,007		0,054		0,038	
F	4,970		42,870		29,180	

NOTAS: *** p<0,001 ** p<0,01 * p<0,05 † p<0,1
FUENTE: Elaboración propia.

de las 12 actividades usadas en el estudio. Siguiendo trabajos previos (Espino-Rodríguez *et al.,* 2012; Espino-Rodríguez y Chun-Lai, 2014; Wan y Yen-Lun Su, 2010), se pidió a los encuestados que indicaran el grado de externalización de la actividad en una escala tipo Likert de 1 a 7, donde el 1 significa que ninguna parte de la actividad está externalizada y el 7 que la actividad está totalmente externalizada. Para la externalización deseada planteamos una cuestión sobre el grado de externalización que debería tener esa actividad. Posteriormente, se creó otra variable para determinar el incremento potencial de la externalización que fue calculada mediante la diferencia entre el nivel actual y el deseado.

— Ventaja competitiva de la actividad. Para calcular en qué medida la actividad tenía capacidad para ser fuente de ventaja competitiva, preguntamos a los directivos una cuestión referida a en qué medida cada actividad es fuente de ventaja competitiva para el hotel. Una cuestión similar para medir el grado de competencia básica de la actividad fue usada en el trabajo de Gilley y Rasheed (2000).

— Resultado de la actividad. Para medir el resultado de una actividad usamos dos ítems, uno referido al coste y otro referido a la calidad (Poppo y Zenger, 1998; Espino-Rodríguez *et al*., 2008). Siguiendo trabajos previos, los resultados fueron medidos en torno a las expectativas usando una escala tipo Likert de 1 a 7, donde el 1 indica que el resultado es mucho peor de lo esperado y el 7 indica que es mucho mejor de lo esperado. Además, se calculó una puntuación media de las dos variables, para cada una de las actividades, para obtener una puntuación global del resultado operativo de la actividad.

4. Análisis y resultados

Contraste de la hipótesis 1

Para contrastar esta hipótesis realizamos tres análisis de regresión simple entre la ventaja competitiva y las diferentes medidas de la propensión a externalizar. En el Cuadro 1 se muestran los resultados de las tres regresiones que avalan que existe una relación negativa entre la ventaja competitiva y las diferentes medidas del grado de externalización (β= –0.086, p<0.05; β= –0.233, p<0.001; β= –0.194, p<0.001). Esto indica que cuanto mayor sea la capacidad de una actividad para ser fuente de ventaja competitiva menos externalizada estará la actividad, tanto en el momento actual como en el futuro, lo que sugiere el apoyo de la hipótesis 1. Además, para contrastar esta hipótesis, las actividades del hotel han sido clasificadas en actividades críticas y no críticas. Aquellas actividades cuyo valor es superior a la mediana son consideradas actividades que forman parte de las

CUADRO 2

PROPENSIÓN A EXTERNALIZAR Y TIPOS DE ACTIVIDADES

Grado de externalización	Ventaja competitiva	Media	t (p)
Externalización actual	Actividades básicas	1,86	-15,96
	Actividades periféricas	4,20	(0,000)
Externalización deseada	Actividades básicas	2,95	-11,37
	Actividades periféricas	4,85	(0,000)
Incremento de la externalización	Actividades básicas	1,08	2,651
	Actividades periféricas	0,64	(0,010)

FUENTE: Elaboración propia.

competencias básicas y las que presentan un valor inferior a la mediana conforman las actividades periféricas o no básicas.

El Cuadro 2 refleja la existencia de diferencias significativas, obtenida mediante la realización del contraste de diferencias de medias *t* de Student realizado entre la externalización actual, la deseada y el incremento de la externalización con respecto a los dos tipos de actividades. Los resultados indican que las actividades periféricas presentan un mayor nivel de externalización que las actividades que forman parte de las competencias básicas, lo que sugiere también el apoyo de la hipótesis 1.

Matriz externalización-ventaja competitiva

El análisis anterior analiza todas las actividades conjuntamente, sin identificar la actividad hotelera. Por ello el análisis siguiente identifica y clasifica las actividades del hotel. En el Cuadro 3 se observa la puntuación media de la ventaja competitiva de la actividad y el grado de externalización medio para cada actividad. La mayoría de las puntuaciones de la ventaja competitiva son altas, dado que se han seleccionado las operaciones esenciales de la cadena de valor del hotel. Sin embargo, existen ciertas diferencias en las puntuaciones medias para cada una de las actividades, que permiten diferenciar unas de otras. Para ello hemos considerado la aplicación de la mediana con el objeto de formar dos grupos de actividades como nos indica la teoría y posteriormente construir una matriz 2 x 2, donde se reflejen niveles alto y bajo de ventaja competitiva y del grado de externalización de la actividad (Gráfico 2). Las actividades que tienen mayor impacto en la ventaja competitiva y que son consideradas competencias básicas son: la recepción, la limpieza de habitaciones, la limpieza de zonas nobles, el departamento de alimentación y bebidas, y el *marketing* y las ventas; mientras que las actividades consideradas periféricas son: la lavandería, la formación, la selección del personal y el reclutamiento, los sistemas de información, y la seguridad y vigilancia. Las actividades que están por encima de la mediana y por tanto tienen una externalización alta en comparación con el otro grupo son: la lavandería, el mantenimiento, la formación, los sistemas de información, la animación, y la seguridad y vigilancia; mientras que las actividades que tienen un nivel más bajo al situarse por debajo de la mediana son: la recepción, la limpieza de zonas nobles, la limpieza de habitaciones, el departamento de alimentación y bebidas, la selección del personal, y el *marketing* y las ventas.

La relación entre la ventaja competitiva y la externalización establecida anteriormente indicaría que las actividades tendrían que estar ubicadas de la siguiente

CUADRO 3

NIVEL DE VENTAJA COMPETITIVA Y EXTERNALIZACIÓN

Actividades	Ventaja competitiva	Nivel de ventaja competitiva (competencia)	Externalización actual	Nivel de externalización
Recepción	6,19	Básica	1,02	Bajo
Limpieza de habitaciones	6,04	Básica	1,40	Bajo
Limpieza de zonas nobles y comunes	5,80	Básica	2,51	Bajo
Lavandería	5,04	Periférica	5,40	Alto
Alimentación y bebidas	6,00	Básica	2,27	Bajo
Mantenimiento (exterior, interior, jardinería)	5,53	Básica	2,54	Alto
Formación	5,25	Periférica	4,74	Alto
Selección del personal y reclutamiento	5,27	Periférica	1,43	Bajo
Marketing y ventas	5,43	Básica	1,46	Bajo
Sistemas de información	5,08	Periférica	2,77	Alto
Animación	5,00	Periférica	5,39	Alto
Seguridad y vigilancia	4,68	Periférica	5,71	Alto

NOTA: Mediana ventaja competitiva=5,35; mediana externalización=2,52.
FUENTE: Elaboración propia.

manera: las actividades que tienen una alta implicación en la ventaja competitiva deberían tener un bajo nivel de externalización y las actividades que tienen una baja implicación en la ventaja competitiva deberían tener un alto nivel de externalización.

En el Gráfico 2 se observa que la mayoría de las actividades están bien ubicadas, siguiendo las presunciones teóricas, excepto la selección del personal y el mantenimiento.

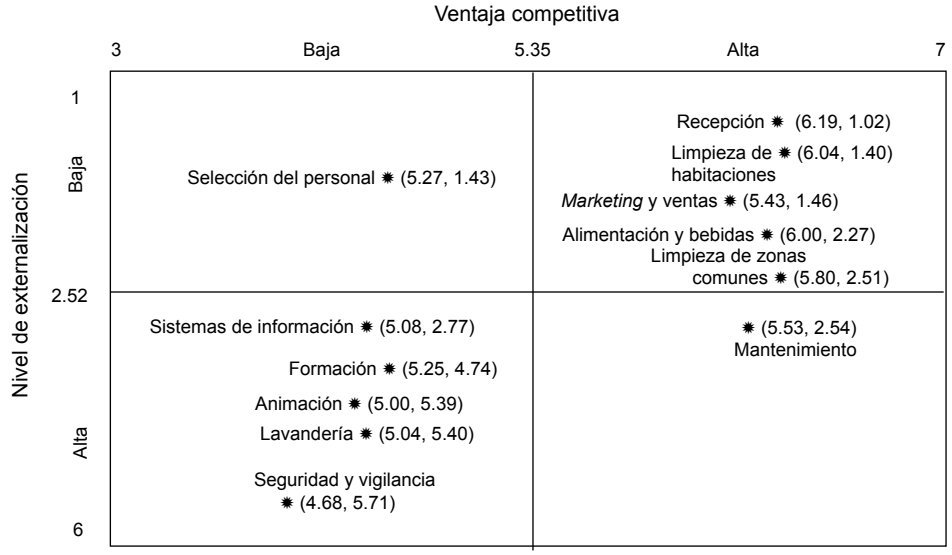
Si analizamos los niveles de externalización actual se destaca que el nivel de externalización actual es alto en actividades como la animación, la formación, la seguridad y vigilancia, y lavandería, al presentar todas ellas valores medios superiores a 4,5. Aquellas actividades que tienen un nivel de externalización más bajo son las relacionadas con la recepción, la limpieza de habitaciones, la selección del personal, y el *marketing* y ventas, con valores menores a 2 en una escala de 1 a 7. En cambio, las actividades que presentan un nivel de externalización actual no muy alto, pero destacable (entre 2 y 4 de media), son: la limpieza de zonas comunes, el departamento de alimentación y bebidas, el mantenimiento y los sistemas de información (Cuadro 3).

Contraste de la hipótesis 2

Para contrastar la hipótesis 2 se hizo necesario obtener una nueva variable formada por la diferencia entre la externalización deseada y la externalización actual de cada una de las actividades. Con esta variable se pretendía calcular la intención futura o deseada respecto a la forma de gobierno de la actividad (mercado o empresa). De esta manera nos encontramos con tres posibles grupos de actividades. El grupo 1, que está compuesto por actividades que no cambian de valor, es decir, que desean mantener su estado actual, bien de externalización o de internalización. El grupo 2 está formado por actividades cuya diferencia es positiva, es

GRÁFICO 2

MATRIZ EXTERNALIZACIÓN-VENTAJA COMPETITIVA



FUENTE: Elaboración propia a partir de MCIVOR (2005).

decir, son procesos que desearían incrementar su externalización respecto a la situación actual; y el grupo 3, constituido por actividades cuya diferencia es negativa, y que por tanto se desearía disminuir su externalización con respecto a la situación actual (Cuadro 4).

Para el cumplimiento total de la hipótesis deberían existir diferencias significativas de las variables de resultado entre las actividades que desean mantener su estado actual de la forma de gobierno, que constituyen el grupo 1, con las que cambiarían en el futuro su forma de gobierno, que constituyen el grupo 2 y 3. Con respecto al grupo 1 y 2 existen diferencias significativas de la variable calidad, el coste y el resultado global de la actividad. En concreto, las actividades que no desean cambiar su estado de la forma actual de gobierno están más satisfechas con la calidad, el coste y el resultado global de la actividad que las actividades del grupo 2, que son las que incrementarían el nivel de externalización (t=2.91, p=0.00; t=2.25, p=0.02; t=2.88, p=0.00). Esto indica que las actividades que aumentarían su nivel de externalización, es decir, que cambiarían la forma de gobierno de la actividad, tienen un menor resultado.

Con respecto a los grupos 1 y 3 se observa que existen diferencias significativas en relación a la calidad, el coste y el resultado de la actividad global. En concreto, para las actividades del grupo 1 (aquellas que no cambiarían su estado de forma de gobierno) existe mayor satisfacción con todas las dimensiones del resultado, y el hotel tiene un mejor resultado que para aquellas en las que disminuiría el nivel de externalización. Con respecto a las diferencias entre el grupo 2 y 3 observamos que solo hay diferencias significativas en relación a la calidad y el resultado global (t=1.90; p=0.06; t=1.89, p=0.06). Este resultado indica que el cambio de gobierno hacia un incremento en la externalización está determinado por un peor resultado en la calidad de la actividad, mientras que un cambio hacia una mayor internalización de la actividad no está determinado por un peor resultado. Estos resultados apoyan la hipótesis 2.

CUADRO 4

DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS CON RESPECTO AL RESULTADO DE LA ACTIVIDAD ENTRE LAS DIFERENTES FORMAS DE GOBIERNO DE LA ACTIVIDAD

Resultado de la actividad	Forma de gobierno deseada	N[1]	ANOVA[2] F (p)	t (p)		
				1-2	1-3	2-3
Calidad	1. No cambian la forma de gobierno	435	9,27 (0,00)	2,91 (0,00)	3,79 (0,00)	1,90 (0,06)
	2. Aumenta el grado de externalización	253				
	3. Disminuye el grado de externalización	61				
Coste	1. No cambian la forma de gobierno	435	5,58 (0,004)	2,25 (0,02)	2,90 (0,00)	1,50 (0,13)
	2. Aumenta el grado de externalización	253				
	3. Disminuye el grado de externalización	61				
Resultado global de la actividad	1. No cambian la forma de gobierno	435	9,06 (0,000)	2,88 (0,00)	3,71 (0,00)	1,89 (0,06)
	2. Aumenta el grado de externalización	253				
	3. Disminuye el grado de externalización	61				

NOTAS: [1] Datos perdidos: 7. La suma total se corresponde con las 749 operaciones analizadas. [2] Los resultados obtenidos para el test de Tukey y Scheffé son similares que *t* de medias para muestras independientes.
FUENTE: Elaboración propia.

Matriz ventaja competitiva-resultado

Siguiendo a McIvor (2009), como señalamos anteriormente, clasificamos las actividades en dos niveles, actividades críticas y actividades no críticas. Por su parte, Greaver II (1999) identifica las actividades con un resultado positivo y las actividades con un resultado negativo. Para ello, y con la intención de obtener dos grupos de actividades, hemos agrupado las actividades usando la mediana. El Cuadro 5 muestra los niveles de resultado de cada uno de los departamentos. Además, fue usada una matriz de 2 x 2 para cada tipo de resultado (coste y calidad) al objeto de representar gráficamente la posición de cada departamento en función del grado de ventaja competitiva de la actividad y su nivel de resultado para el coste y para la calidad (Gráfico 3).

La relación entre ventaja competitiva y resultado de la actividad indicaría que la posición de las actividades dentro de la matriz debería seguir un patrón aproximado que refleje que las actividades que tienen un resultado bajo tengan un bajo impacto en la ventaja competitiva, y las actividades que muestren un alto impacto en la ventaja competitiva deberían tener un resultado alto.

Observamos que este patrón se cumple prácticamente para el coste y para la calidad, excepto en algunas actividades (Cuadro 5). En el caso de la calidad no se cumple para el departamento de alimentación y bebidas, lo que indica que es un departamento que tiene un alto impacto en la ventaja competitiva, pero su resultado no es el adecuado. En relación al coste no se cumple para el departamento de alimentación y bebidas, que muestra una insatisfacción alta con el coste y un alto impacto en la ventaja competitiva, ni tampoco para la selección del personal ni la seguridad y vigilancia, que tienen una satisfacción alta en el coste y un bajo impacto en la ventaja competitiva.

Finalmente, en los análisis planteamos un contraste de la *t* de Student para ver si existen diferencias

CUADRO 5

NIVELES DE RESULTADO

Actividades	Resultado de la actividad global	Nivel de resultado global	Satisfacción con el coste	Nivel del coste	Satisfacción con la calidad	Nivel de la calidad
Recepción	5,41	Alto	5,16	Alto	5,66	Alto
Limpieza de habitaciones	5,32	Alto	5,03	Alto	5,60	Alto
Limpieza de zonas nobles y comunes	5,16	Alto	4,84	Alto	5,48	Alto
Lavandería	4,59	Bajo	4,49	Bajo	4,68	Bajo
Alimentación y Bebidas	4,72	Bajo	4,52	Alto	4,91	Bajo
Mantenimiento (exterior, interior, jardinería)	4,87	Alto	4,62	Bajo	5,12	Alto
Formación	4,40	Bajo	4,51	Bajo	4,30	Bajo
Selección del personal y reclutamiento	4,73	Bajo	4,80	Alto	4,65	Bajo
Marketing y ventas	4,89	Alto	4,79	Alto	4,98	Alto
Sistemas de información	4,54	Bajo	4,57	Bajo	4,51	Bajo
Animación	4,48	Bajo	4,44	Bajo	4,52	Bajo
Seguridad y vigilancia	4,77	Alto	4,62	Bajo	4,92	Alto

NOTA: Mediana resultado global=4,75; mediana satisfacción con el coste=4,61; mediana satisfacción con la calidad=4,92.
FUENTE: Elaboración propia.

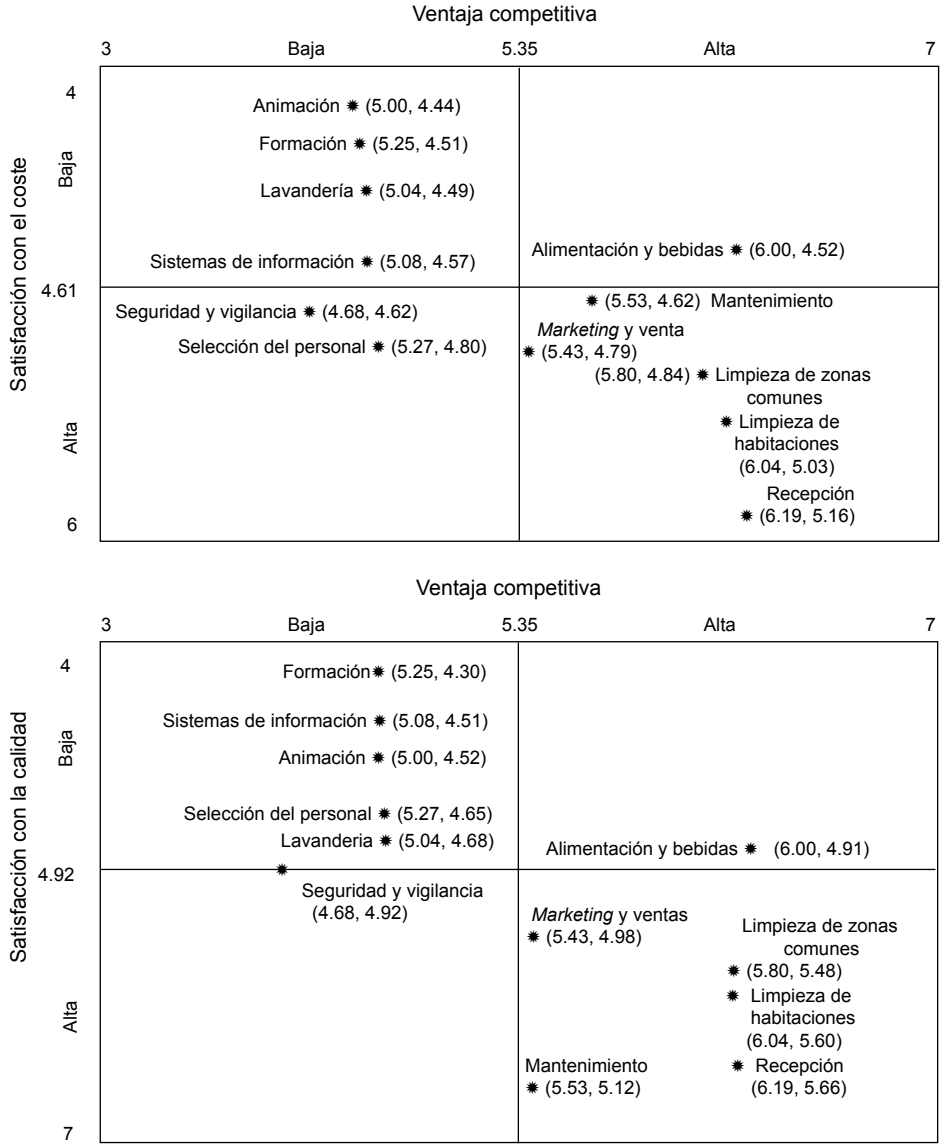
significativas en cuanto al resultado con respecto a los dos grupos de actividades básicas y periféricas. Los análisis muestran que las actividades que tienen un alto impacto en la ventaja competitiva tienen mejor resultado en todos los niveles analizados que las actividades que no tienen un elevado impacto en la ventaja competitiva (Cuadro 6).

5. Conclusiones

Los hallazgos de este trabajo demuestran que cuanta más capacidad tenga una actividad para ser fuente de ventaja competitiva, menor será la propensión a externalizarla. Los resultados sugieren que las actividades que forman parte de las competencias básicas tienen un nivel de externalización menor que las actividades que no están formadas por las competencias básicas. Estos resultados están en consonancia con lo que señalan McIvor (2005) y Powell *et al.* (2006), que indican que las actividades que son críticas tienen un menor nivel de externalización, requieren un conocimiento no especializado, y por lo tanto se desarrollan internamente. Aunque es de destacar que los hoteles también están comenzando a externalizar actividades que forman parte de las competencias básicas. Las actividades que fueron clasificadas como básicas son la recepción, la limpieza de habitaciones y de zonas nobles, el departamento de alimentación y bebidas, y el *marketing* y las ventas. Estas actividades tienen un nivel de externalización actual menor. En cambio, las actividades periféricas tienen un nivel de

GRÁFICO 3

VENTAJA COMPETITIVA-RESULTADO DE LA ACTIVIDAD



FUENTE: Elaboración propia a partir de MCIVOR (2005).

externalización actual mayor, entre las que se encuentran: la lavandería, la formación, la animación y la seguridad y vigilancia. Por otra parte, la actividad de mantenimiento tiene un nivel de externalización medio-alto, aunque a los directivos no les importaría incrementar su externalización aún más.

En la matriz ventaja competitiva-externalización se observa que la mayoría de los departamentos analizados

CUADRO 6

RESULTADO DE LA ACTIVIDAD Y LOS NIVELES DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Resultado de la actividad	Ventaja competitiva	Media	t (p)
Coste	Actividades básicas	5,83	7,51
	Actividades periféricas	5,05	p(0,000)
Calidad	Actividades básicas	5,29	8,55
	Actividades periféricas	4,59	p(0,000)
Resultado global de la actividad	Actividades básicas	5,56	9,14
	Actividades periféricas	4,82	p(0,000)

FUENTE: Elaboración propia.

se encuentran en el cuadrante correspondiente, excepto la selección del personal y el mantenimiento. Esto implica que la ventaja competitiva para estas actividades no es determinante para el nivel de externalización de la actividad. En el caso del mantenimiento, tiene un alto impacto en la ventaja competitiva y un nivel de externalización alto. Esta actividad requiere de un conocimiento específico y de determinadas habilidades, por lo que en muchas ocasiones es necesario acudir a fuentes externas ya que el hotel no dispone de recursos y capacidades para esta actividad. Con respecto a la selección del personal, se sitúa en el cuadrante de bajo impacto en la ventaja competitiva y bajo nivel de externalización. Es una actividad que es considerada no crítica; sin embargo, no tiene un alto nivel de externalización como las anteriores. Esta situación podría ser debida a que no existen suministradores suficientes capaces de ofrecer el servicio adecuadamente.

En relación con la hipótesis 2, los resultados muestran que las actividades que mantendrían su estado actual respecto a la forma de gobierno (mercado o empresa) presentan mejores resultados para el coste y la calidad que las actividades que cambiarían de estado (en relación al incremento de la externalización). Esto quiere decir que los hoteles aplican una política racional de obtención de fuentes externas, ya que tratan de cubrir sus *gaps* en recursos mediante el incremento de la externalización cuando no se están obteniendo los resultados esperados internamente. Estos hallazgos son coherentes con los obtenidos por otros autores en el sector hotelero (Lamminmaki, 2007; Promsivapallop *et al.,* 2015). Estos autores demuestran que el nivel de externalización tiende a incrementarse cuando hay más suministradores disponibles capaces de ofrecer buenos servicios. Un pobre desempeño en una actividad indicaría un mayor deseo por externalizar, pero siempre y cuando existieran proveedores más capaces que el hotel. En cambio, no podemos indicar que un cambio hacia la internalización de la actividad esté determinado por el resultado de la actividad tanto en calidad como en costes. En este caso, habría que averiguar cuáles son las causas que derivan en que una actividad esté externalizada y se decida su reintegración en el hotel. En relación con la matriz ventaja competitiva-resultado, destaca que tiene un ajuste conforme a los parámetros teóricos, es decir, una alta ventaja competitiva se corresponde con un alto resultado y un bajo impacto en la ventaja competitiva tiene su correspondencia con un bajo resultado. Solo la actividad de alimentación y bebidas

presenta una mayor insatisfacción del resultado para el coste y la calidad en relación con el nivel de ventaja competitiva que le correspondería. Esto supone que los hoteles deberían invertir más en esta actividad o realizar una externalización de tipo más estratégico que permita mantener la ventaja competitiva.

Las actividades de seguridad y vigilancia y la selección de personal tienen una alta satisfacción con el coste y un bajo impacto en la ventaja competitiva, por lo que deberían mantener el estado actual. En cuanto a la seguridad y vigilancia, es una actividad que no se desea cambiar de estado, ya que presenta un nivel de externalización actual y deseado similar. Con respecto a la selección del personal, el incremento en su externalización para el futuro es bastante modesto, dado que los hoteles desean desarrollarla internamente, ya que su resultado es satisfactorio.

Implicaciones académicas y prácticas

El trabajo demuestra que otras variables distintas a la especificidad de activos, como la ventaja competitiva, pueden ser determinantes a la hora de explicar la externalización de una actividad. Asimismo, el empleo de esta variable puede ser usada en estudios que analicen las relaciones interorganizativas y otros factores de éxito de la externalización, ya que el tipo de actividad externalizada en función de su carácter básico o periférico podría dar diferentes resultados en los diferentes trabajos sobre externalización. Finalmente, otras contribuciones teóricas se relacionan con la construcción de dos matrices que han sido validadas y la comprobación de que las actividades no siempre están en el lugar predicho por la teoría. Por otra parte, este trabajo aporta algunos resultados empíricos en el sector hotelero que contribuyen a ir creando un marco teórico que ayude a comprender mejor el fenómeno de la externalización.

Este estudio tiene diversas implicaciones para directivos y profesionales. Así, contribuye a una mejor comprensión de cómo la externalización influye en la relación entre ventaja competitiva y resultado de la actividad. Esto puede ser relevante para ver el funcionamiento del hotel y sus relaciones con los suministradores. Además, la investigación genera conocimiento y ayuda a los directivos a tomar decisiones sobre el proceso de externalización. Los resultados identifican nichos de mercados para algunos servicios cuya demanda de externalización es alta y aún no ha sido satisfecha, como por ejemplo el mantenimiento, la limpieza, los sistemas de información o el *marketing* y las ventas. Otra de las implicaciones prácticas es la necesidad de un buen conocimiento sobre las actividades del hotel e identificar las necesidades para conseguir una mejor posición competitiva. Asimismo, sería necesario potenciar las relaciones interorganizativas y la existencia de suministradores adecuados capaces de ofrecer buenos servicios. Por otra parte, con esta investigación, cada hotel puede situar sus actividades en las matrices ventaja competitiva-externalización y ventaja competitiva-resultado. Estas matrices pueden ser usadas para el posicionamiento estratégico a la hora de enfocar las relaciones interorganizativas con los suministradores y establecer diferencias con hoteles de la competencia.

Referencias bibliográficas

[1] BARNEY, J.B. (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management,* vol. 17, nº 1, pp. 99-120.

[2] BARNEY, J.B. (1999). «How a Firm´s Capabilities Affect Boundary Decisions». *Sloan Management Review,* vol. 40, nº 3, pp. 137-145.

[3] BUSTINZA, O.F.; ARIAS-ARANDA, D. y GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L. (2010). «Outsourcing, Competitive Capabilities and Performance: An Empirical Study in Service Firms». *International Journal Production Economics,* vol. 126, nº 2, pp. 276-288.

[4] CONSEJERÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DE CANARIAS (2014). Plazas y establecimientos autorizados según modalidad y categoría. Disponible en: *http://www.gobiernodecanarias.org/presidencia/turismo/estadisticas_y_estudios/*

[5] COX, A.W. (1996). «Relational Competence and Strategic Procurement Management: Towards and Entrepreneurial

and Contractual Theory of the Firm». *European Journal of Purchasing and Supply Management,* vol. 2, nº 1, pp. 57-70.

[6] DEKKERS, R. (2011). «Impact of Strategic Decision Making for Outsourcing on Managing Manufacturing». *International Journal of Operations & Production Management,* vol. 31, nº 9, pp. 935-965.

[7] DOLGUI, A. y PROTH, J.M. (2013). «Outsourcing: Definitions and Analysis». *International Journal of Production Research,* vol. 51, nº 23-24, pp. 6.769-6.777.

[8] ELLRAM, L.M.; TATE, W. L. y BILLINGTON, C. (2008). «Offshore Outsourcing of Professional Services: A Transaction Cost Economics Perspective». *Journal of Operations Management,* vol. 26, pp. 148-163.

[9] ESPINO-RODRÍGUEZ, T. y CHUN-LAI, P. (2014). «Activity Outsourcing and Competitive Strategy in the Hotel Industry. The Moderator Role of Asset Specificity». *International Journal of Hospitality Management,* vol. 42, pp. 9-19.

[10] ESPINO-RODRÍGUEZ, T.; CHUN-LAI, P. y BAUM, T. (2008). «Asset Specificity in Make or Buy Decisions for Service Operations: An Empirical Application in the Scottish Hotel Sector». *International Journal of Service Industry Management,* vol. 19, nº 1, pp. 111-133.

[11] ESPINO-RODRÍGUEZ, T.; CHUN- LAI, P. y BAUM, T. (2012). «Risks and Benefits of Outsourcing Hotel Operations: A Comparison Between Scotland and Taiwan». *Tourism Economics,* vol. 18, nº 1, pp. 95-120.

[12] ESPINO-RODRÍGUEZ, T. y PADRÓN-ROBAINA, V. (2006). «A Review of Outsourcing from the Resource-based View of the Firm». *International Journal of Management Reviews,* vol. 8, nº 1, pp. 49-70.

[13] GILLEY, K.M. y RASHEED, A. (2000). «Making More by Doing Less: Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance». *Journal of Management,* vol. 26, nº 4, pp. 763-779.

[14] GRANT, R.M. (1991). «The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation». *Knowledge and Strategy,* vol. 33, nº 3, pp. 3-23.

[15] GREAVER II, M.F. (1999). *Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives.* Amacon. New York.

[16] GULBRANDSEN, B.; SANDVIK, K. y HAUGLAND, S.A. (2009). «Antecedents of Vertical Integration: Transaction Cost Economics and Resource-based Explanations». *Journal of Purchasing & Supply Management,* vol. 15, nº 2, pp. 89-102.

[17] HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

[18] LAMMINMAKI, D. (2007). «Outsourcing in Australian Hotels: A Transaction Cost Economics Perspective». *Journal of Hospitality & Tourism Research,* vol. 31, nº 1, pp. 73-110.

[19] LEIBLEIN, M.J. y MILLER, D.J. (2003). «An Empirical Examination of Transaction and Firm-level Influences on the Vertical Boundaries of the Firm». *Strategic Management Journal,* vol. 24, nº 9, pp. 839-859.

[20] MCCARTHY, I.P. y ANAGNOSTOU, A. (2004). «The Impact of Outsourcing on the Transaction Costs and Boundaries of Manufacturing». *International Journal of Production Economics,* vol. 88, nº 1, pp. 61-71.

[21] MCIVOR, R. (2005). *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management.* Cambridge University Press.

[22] MCIVOR, R. (2008). «What is the Right Outsourcing Strategy for your Process?» *European Management Journal,* vol. 26, pp. 24-34.

[23] MCIVOR, R. (2009). «How the Transaction Cost and Resource-based Theories of the Firm Inform Outsourcing Evaluation». *Journal of Operations Management,* vol. 27, nº 1, pp. 45-63.

[24] NICHOLSON, B.; JONES, J. y ESPENLAUB, S. (2006). «Transaction Costs and Control of Outsourced Accounting: Case Evidence from India». *Management Accounting Research,* vol. 17, pp. 238-258.

[25] ORAA, J. (1994). «El *Outsourcing*, alternativa a una organización simplificada». *Dirección y Progreso,* vol. 136, pp. 57-61.

[26] PATRONATO DE TURISMO DE GRAN CANARIA (2014). Oferta alojativa de Gran Canaria. Disponible en: *http://www.grancanaria.com/patronato_turismo/Listados-de-establecimientos.26171.0.html*

[27] PETERAF, M.A. (1993). «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View». *Strategic Management Journal,* vol. 14, nº 3, pp. 179-191.

[28] POPPO, L. y ZENGER, T. (1998). «Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-based, and Measurement Explanations for Make-or-buy Decisions in Information Services». *Strategic Management Journal,* vol. 19, nº 9, pp. 853-877.

[29] POWELL M.; TAIKONDA M.V. y LIAO, Y. (2006). «A Behavioural Study of Supply Manager Decision-making: Factors Influencing Make Versus Buy Evaluation». *Journal of Operations Management,* vol. 24, nº 6, pp. 822-838.

[30] PRAJOGO, D.I. y MCDERMOTT, C.M. (2008). «The Relationships Between Operations Strategies and Operations Activities in Service Context». *International Journal of Service Industry Management,* vol. 19, nº 4, pp. 506-520.

[31] PROMSIVAPALLOP, P.; JONES, P. y ROPER, A. (2015). «Factors Influencing Hotel Outsourcing Decisions in Thailand: Modifications to the Transaction Cost Economics Approach». *Journal of Hospitality & Tourism Research,* vol. 39, nº 1, pp. 32-56.

[32] QUINN, J.B. (1999). «Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities». *MIT Sloan Management Review,* vol. 40, nº 4, pp. 9-21.

[33] RAY, G.; BARNEY, J.B. y MUHANNA, W.A. (2004). «Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Test of the Resource-based View». *Strategic Management Journal,* vol. 25, nº 1, pp. 23-37.

[34] SALIMATH, M.S.; CULLEN, J.B. y UMESH, U.N. (2008). «Outsourcing and Performance in Entrepreneurial Firms: Contingent Relationships with Entrepreneurial Configurations». *Decision Sciences,* vol. 39, nº 3, pp. 359-381.

[35] SIA, S.K.; KOH, C. y TAN, C.X. (2008). «Strategic Maneuvers for Outsourcing Flexibility: An Empirical Assessment». *Decision Sciences,* vol. 39, nº 3, pp. 407-443.

[36] WAN, C.S. y YEN-LUN SU, A. (2010). «Exploring the Factors Affecting Hotel Outsourcing in Taiwan». *Asia Pacific Journal of Tourism Research,* vol. 15, nº 1, pp. 95-107.

Rosario Andreu Guerrero*
Enrique Claver Cortés*
Diego Quer Ramón*

LA DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA Y DE PRODUCTO COMO ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS

Muchas cadenas hoteleras apuestan cada vez más por diversificar su cartera de hoteles, creando nuevas enseñas o marcas, y por diversificar sus mercados geográficos entrando en nuevos destinos. Esta pluralidad les permite diferenciarse, acceder a nuevos segmentos de clientes y satisfacer nuevas demandas, dejando así de depender de un único mercado o destino. En este artículo se analiza la evolución en los últimos años de la diversificación geográfica y de producto en las cadenas hoteleras españolas más internacionalizadas. Se analiza, además, si existe relación entre ellas y otras variables como la antigüedad o el tamaño de la empresa.

Palabras clave: *hoteles, internacionalización, diversificación, marcas.*
Clasificación JEL: *M100, M16, Z300, Z310.*

1. Introducción

Dentro del sector turístico, el sector hotelero español ha sabido hacerse un hueco indiscutible a nivel mundial. Las principales cadenas hoteleras españolas ocupan, año tras año, puestos de relevancia en los *rankings* mundiales. En 2015, cinco cadenas hoteleras españolas se encontraban entre las 50 cadenas hoteleras más grandes en número de habitaciones a nivel mundial (*Hotels*, 2016). Además, en las últimas décadas, la industria hotelera española ha experimentado un crecimiento espectacular en su grado de internacionalización (Brida, Driha, Ramón-Rodríguez y Scuderi, 2015). Como señalan Martorell y Mulet (2013), la capacidad de alojamiento que presenta el sector hotelero español permite que goce de un gran reconocimiento en el panorama internacional.

* Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Alicante.

CUADRO 1

EVOLUCIÓN EN LA OFERTA HOTELERA ESPAÑOLA DURANTE 2010-2015
(En nº de hoteles y camas)

Categoría hotel	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	Hoteles	Camas	Hoteles	Camas	Hoteles	Camas	Hoteles	Camas	Hoteles	Camas	Hoteles	Camas
5*	238	79.647	251	81.375	256	81.681	251	78.586	251	78.180	258	80.758
4*	1.830	547.332	1.929	571.746	1.986	589.135	2.030	607.335	2.066	621.319	2.110	632.794
3*	2.466	424.473	2.515	426.629	2.506	417.412	2.504	411.101	2.493	405.800	2.466	397.514
2*	1.860	116.036	1.890	117.721	1.890	116.708	1.865	113.143	1.885	111.178	1.863	109.117
1*	1.194	52.080	1.189	51.049	1.188	49.185	1.160	47.592	1.167	47.846	1.153	48.076
Total	**7.588**	**1.219.568**	**7.774**	**1.248.520**	**7.826**	**1.254.121**	**7.810**	**1.257.757**	**7.862**	**1.264.323**	**7.850**	**1.268.259**

FUENTE: INE (2010-2015).

A pesar de la crisis, desde comienzos de la década actual, el sector hotelero español ha venido experimentando un crecimiento, tanto en número de hoteles como en número de plazas hoteleras. De acuerdo con los datos del INE (2010-2015), el crecimiento más espectacular en el sector hotelero español se produjo en 2011, año en que se produce un aumento con respecto al año anterior de casi 200 hoteles, que suponía añadir unas 2.900 plazas hoteleras a la oferta total (un 2,4 por 100 más con respecto a 2010). A partir de ese año, el crecimiento anual del número de hoteles se ha ido moderando al alcanzar tasas que rondan el 0,5 por 100. Incluso se llega a producir un descenso en el número de hoteles entre los años 2012 y 2013 y entre 2014 y 2015. No sucede lo mismo con el número de plazas hoteleras, que ha ido aumentando a lo largo de todos los años del período 2010-2015, tal y como recoge el Cuadro 1.

Si consideramos la evolución global, en 2015 podemos hablar de un incremento del 3,45 por 100, aproximadamente, con respecto a 2010 para el número de establecimientos, y del 3,8 por 100 para las plazas hoteleras.

Comparando la estructura de la oferta entre los años 2010 y 2015, también cabe destacar que han sido los establecimientos de la categoría 4 estrellas los que más han crecido tanto en número de hoteles como en número de camas, seguidos de los de 5 estrellas. El resto de categorías ha reducido su oferta de plazas, aunque algunas de ellas hayan aumentado en número de hoteles.

El crecimiento de la empresa es algo natural a la propia existencia de la misma. Si además tenemos en cuenta el entorno actual al que se enfrentan las empresas hoteleras, se justifica que adopten estrategias encaminadas a crecer, a ser cada día más fuertes y a contar con más capacidades y recursos estratégicos en los que basar su ventaja competitiva. Los rápidos cambios que se producen en materia tecnológica, en las preferencias de los consumidores, en los canales de distribución, o la alta globalización a la que se exponen las empresas de este sector, entre otras razones, provocan en la empresa hotelera la necesidad de adoptar una serie de medidas estratégicas. Entre ellas, la ampliación de la oferta de servicios complementarios en sus hoteles, una mejora en la relación calidad-precio, una mayor segmentación de la oferta y más individualizada en función de la demanda de cada tipo de cliente, la creación de alianzas o acuerdos de cooperación entre distintas empresas del sector para unir sus esfuerzos frente a la cada vez mayor competencia, etc.

En determinados entornos, la imposibilidad de seguir creciendo a través de los mismos ámbitos producto-mercado puede ser especialmente difícil, por lo que las empresas que operan en ellos pueden inclinarse hacia estrategias de crecimiento que impliquen iniciar su actividad en un ámbito distinto, es decir, hacia estrategias de diversificación. Entre las estrategias de crecimiento, las de tipo diversificado adquieren especial importancia dadas las características generales que definen al sector turístico. Esteve (2001) señala, respecto a la necesidad de diversificar en el sector turístico, que hay que generar nuevas ofertas específicas que se complementen, para que poco a poco vayan surgiendo nuevos elementos de atracción que satisfagan las demandas de nuevos segmentos de mercado.

Como apunta Benito (2009), la diversificación de las actividades de la empresa se ha convertido en un hecho indispensable para transformarse o seguir siendo una empresa dinámica y con futuro. Dadas las ventajas que esta estrategia puede tener para las empresas turísticas (Claver, Andreu y Quer, 2006), cabría esperar que las cadenas hoteleras españolas optaran por diversificar su actividad. Precisamente, el objetivo de este artículo es analizar y describir la diversificación que presentan estas empresas y su evolución en los tres últimos años. Para completar este análisis y obtener información adicional, se estudiará la relación entre esta estrategia y otras variables empresariales como el tamaño o la antigüedad.

En el siguiente apartado abordamos el estudio de las estrategias de diversificación. A continuación, mostraremos los resultados del análisis realizado sobre la diversificación de las cadenas hoteleras españolas en los últimos años.

2. Las estrategias de diversificación empresarial

La diversificación de la empresa ha sido uno de los tópicos más relevantes de la dirección de empresas y de los más tratados en la literatura académica (Huerta y Navas, 2007). Las estrategias de diversificación son consideradas desde diferentes teorías como una de las estrategias más importantes para mejorar los resultados de las empresas. Por este motivo, han sido muchos los estudios que se han realizado para analizar la influencia de esta estrategia sobre la rentabilidad empresarial. Entre ellos, podemos citar los trabajos de Berger y Ofek (1995), Bettis (1981), Chakrabarti, Kulwant y Mahmood (2007), Chen y Chang (2012), Christensen y Montgomery (1981), Lee y Jang (2007), Montgomery y Wernerfelt (1988), Palich, Cardinal y Miller (2000), Pandya y Rao (1998), Ramírez y Espitia (2002), Rumelt (1974 y 1982) o Singh y Gu (1994), entre muchos otros.

La principal ventaja defendida por la dirección estratégica y que justifica la adopción de una estrategia de diversificación es la posibilidad de explotar sinergias. El concepto de sinergia supone una extensión del concepto de economías de alcance. Markides y Williamson (1994) resaltan que la posibilidad de crear sinergias supone adoptar una perspectiva dinámica en donde la empresa logra, al estar presente en distintos negocios, no solo un ahorro de costes, al compartir recursos, sino un aumento de su valor estratégico fruto de compartir, además de recursos, competencias y capacidades. Cuanto mayor sea la posibilidad de lograr sinergias, más atractiva será la estrategia de diversificación.

Dentro de esta perspectiva dinámica, Pennings, Barkema y Douma (1994) conceptúan la expansión de la empresa como una forma de aprendizaje organizativo. Las organizaciones en general, y las turísticas en particular, acumulan experiencias, ajustan incrementalmente sus reacciones ante problemas similares mientras absorben *feedback* de las decisiones pasadas. La expansión de la empresa puede verse como una forma de reducir distancias entre los conocimientos que la empresa tiene y los conocimientos que aspira a tener. De esta forma, una empresa diversificada podrá tener un mayor grado de conocimiento insertado en su organización, traducido en unas capacidades y recursos acumulados a lo largo de su proceso de

diversificación, que serán más amplios que los de una empresa que se encuentre especializada. Esto le configurará una mayor capacidad de actuación dada su mayor experiencia en estrategias de cambio, al tiempo que aumentan sus posibilidades de crecimiento y desarrollo de nuevas competencias, y puede aumentar su valor al mostrarse ante sus grupos de interés como una empresa dinámica.

Otro de los principales motivos que justifican la diversificación es la posibilidad de reducir el riesgo en términos de la variabilidad del flujo de beneficios de la empresa (Bergh, 1997), aunque no se ha llegado a resultados concluyentes en cuanto a los efectos de la diversificación sobre el riesgo (Bettis y Mahajan, 1985; Chang y Thomas, 1989).

La mayoría de los estudios anteriormente citados han abordado el tema de la diversificación empresarial, centrándose en la diversificación de producto o de negocio. Sin embargo, como señalan Jiménez-Palmero y Benito-Osorio (2011), el concepto de diversificación puede estudiarse desde una doble perspectiva: la basada en el producto y la geográfica. La diversificación geográfica ha sido objeto de estudio en numerosas investigaciones en los últimos años, muchas de las cuales se han centrado en analizar la influencia de la diversificación internacional en los resultados empresariales, aunque los resultados no han sido concluyentes.

Por una parte, existen estudios que han obtenido una relación lineal y positiva entre la dispersión geográfica y la rentabilidad (Delios y Beamish, 1999; Kim, Hwang y Burgers, 1993), una relación negativa (Colpan, 2008; Geringer, Tallman y Olsen, 2000), o ninguna relación (Hennart, 2007; Morck y Yeung, 1991). Por otra parte, existen trabajos que han obtenido una relación curvilínea, tanto en forma de U (Capar y Kotabe, 2003; Lu y Beamish, 2001), como en forma de U invertida (Geringer, Beamish y DaCosta, 1989; Hitt, Hoskisson y Kim, 1997). Por último, también se ha planteado la posibilidad de que exista una relación en forma de S horizontal entre el grado de diversificación internacional y la rentabilidad empresarial, habiéndose confirmado en algunos trabajos (Lu y Beamish, 2004) pero no en otros (Jiménez-Palmero y Benito-Osorio, 2011).

Las estrategias de diversificación geográfica o internacionalización pueden responder a diversos motivos. La búsqueda de mercados nuevos, donde invertir y seguir creciendo porque existe una saturación a nivel nacional que impide mantener el crecimiento para determinados tipos de establecimientos, puede ser un primer motivo. Aunque no exista saturación en el mercado nacional, las empresas pueden establecerse en destinos (entre ellos los emergentes) que les permitan alcanzar unas tasas de crecimiento mayores a las que permite el mercado nacional. También pueden perseguir situarse en aquellos destinos más visitados por sus clientes más fieles, aprovechando así su imagen de marca para fidelizarlos. Aunque la internacionalización es presentada aquí como una vía de especialización, puede darse el caso de que la empresa internacionalice y diversifique al mismo tiempo su actividad. En la medida en que la internacionalización puede considerarse una estrategia de diversificación de mercado geográfico, la empresa que se internacionalice podría obtener las mismas ventajas que con la estrategia de diversificación en cuanto a la reducción del riesgo, al desarrollo de conocimiento o a la posibilidad de obtener sinergias.

En el caso de las empresas turísticas, estas pueden encontrar en la diversificación una forma de compensar la estacionalidad de su demanda, de disminuir la dependencia de otras empresas del sector y de determinados mercados, de acceder a otros segmentos de clientes, etc., beneficiándose además de las enormes ventajas que esta estrategia puede tener para la empresa en cuanto a las sinergias que puede generar con su consiguiente aumento de valor, la reducción del riesgo empresarial, o la mejora de la imagen de marca de la empresa.

Por tanto, no es de extrañar que las empresas hoteleras, presentes en un entorno tan dinámico que requiere de cambios continuos, opten por estas estrategias de diversificación para seguir creciendo y para aprovechar las ventajas que esta estrategia les brinda. En el siguiente apartado presentamos el estudio

realizado sobre la tendencia en los tres últimos años en la diversificación de producto y geográfica de las cadenas hoteleras españolas más internacionales.

3. Metodología

Muestra

Las empresas que forman nuestra muestra son las cadenas hoteleras españolas con mayor presencia internacional en los tres años analizados (2014, 2015 y 2016), de acuerdo con el *ranking* de cadenas hoteleras con presencia internacional publicado por la revista *Hosteltur*. Con los datos que ofrece dicha publicación, se ha estudiado la evolución en la diversificación geográfica de estas empresas. Además, se han consultado los anuarios de *Hostelmarket* (2014, 2015 y 2016) para contrastar y completar la información, así como para obtener los datos sobre la diversificación de marcas o enseñas que presentan estas empresas.

Variables

Para aproximar la diversificación de producto que presenta cada empresa, se ha empleado el número diferente de enseñas o marcas bajo las que opera cada cadena hotelera. Las cadenas hoteleras esconden hoy día bajo diferentes marcas los distintos productos o tipos de hotel con los que se dirigen a diferentes segmentos de mercado. Por otra parte, para medir la diversificación geográfica de las cadenas hoteleras españolas se han empleado dos variables: el número total de países donde las empresas tienen presencia internacional y el porcentaje del número de habitaciones en el exterior sobre el total de habitaciones de la empresa (Jiménez-Palmero y Benito-Osorio, 2011; Lu y Beamish, 2004; Tallman y Li, 1996).

En cuanto al tamaño empresarial, ha sido aproximado mediante el número de habitaciones de la empresa. Esta variable ha sido utilizada en trabajos previos centrados en el sector hotelero como el de Camisón (2000). A partir del año de creación de cada empresa, también se ha obtenido la antigüedad que presentan las empresas de la muestra en cada uno de los años analizados.

Por último, se ha calculado cuál es la principal zona en la internacionalización de cada cadena hotelera, obteniendo el número de habitaciones que la empresa posee en cada una de las áreas geográficas consideradas. Las áreas geográficas definidas en este estudio han sido cuatro: Europa y Cuenca Mediterránea; Caribe; resto de América; y África y Asia. A continuación, se ha calculado el porcentaje que suponen las habitaciones de cada área en el total de habitaciones en el exterior de la empresa. Cada empresa ha sido clasificada en aquella zona geográfica donde posee el mayor porcentaje de habitaciones.

4. Análisis de los resultados y discusión

Análisis descriptivo

En el Cuadro 2 mostramos los principales resultados del análisis descriptivo para las empresas de nuestra muestra.

Como podemos observar en el Cuadro 2, el número medio de marcas bajo las que operan las empresas de la muestra ha aumentado en los últimos tres años, pasando de 1,91 a 2,18. También el grado de diversificación geográfica muestra una tendencia creciente si tenemos en cuenta la variable número medio de países distintos donde está presente cada empresa y el total de países. Por tanto, podemos hablar de una mayor dispersión geográfica en estos tres últimos años, pasando de 56 a 65 los destinos distintos donde hay presencia de las cadenas hoteleras españolas, siendo aproximadamente cuatro el número medio de países distintos donde cada cadena opera. Sin embargo, si analizamos la variable porcentaje de habitaciones en el exterior, en este caso se muestra un descenso de casi 1,5 puntos entre 2014 y 2016, situándose en un 34,5 por 100. Esto implica que el peso de las habitaciones en el exterior frente a las habitaciones totales

CUADRO 2

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA, 2014-2016

	2014	2015	2016
Número medio de marcas	1,91	2,04	2,18
Número medio de países	3,89	3,95	4,08
Habitaciones en el exterior (en %)	35,98	34,28	34,50
Total países con presencia de las cadenas hoteleras españolas	56	58	65
Tamaño medio	7.498 habitaciones	7.740 habitaciones	8.008 habitaciones
Antigüedad media (en años)	21,48	21,82	22,98
N	**61**	**60**	**60**

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 3

EVOLUCIÓN EN EL NÚMERO DE MARCAS DE LAS EMPRESAS, 2014-2016

	2014	2015	2016
Moda	1	1	1
Mínimo	1 (60%)	1 (50,9%)	1 (51%)
Máximo	8 (1,8%)	7 (3,8%)	7 (4%)
Total enseñas	**105**	**108**	**111**

FUENTE: Elaboración propia.

de las cadenas hoteleras ha perdido importancia en estos tres años, lo que puede deberse a que estas cadenas siguen creciendo principalmente en el territorio español o bien, como analizaremos a continuación, a que el número de habitaciones fuera de España ha disminuido en el período analizado. No obstante, entre 2015 y 2016 se muestra un ligero aumento, que requeriría ser analizado en los próximos años para comprobar si esta tendencia al alza se mantiene.

Centrándonos ahora en el número de marcas, podemos observar en el Cuadro 3 que se produce un aumento en el número total de enseñas que poseen las cadenas hoteleras de la muestra, pasando de 105 en 2014 a 111 en 2016. También podemos observar que el porcentaje de empresas cuyos hoteles operan bajo el número máximo de enseñas ha aumentado desde el 1,8 por 100 en 2014 al 4 por 100 en 2016. Por otra parte, el porcentaje de empresas que operan bajo una sola marca se ha reducido casi en 10 puntos, pasando del 60 por 100 al 51 por 100 de las empresas de la muestra. Esto implica que son cada vez más las cadenas hoteleras que diversifican su oferta bajo diferentes enseñas y ofrecen distintos productos en función del tipo de cliente. Debemos tener en cuenta que las empresas analizadas son las cadenas hoteleras españolas con mayor presencia internacional, lo que puede justificar que operen bajo distintas marcas,

CUADRO 4

REPARTO DE HABITACIONES FUERA DE ESPAÑA POR ÁREA GEOGRÁFICA

Año	Europa y Cuenca Mediterránea	Caribe	Resto de América	África y Asia	**Total**
2014.....	86.333 (37%)	119.855 (51,5%)	20.687 (8,9%)	6.098 (2,6%)	**232.973**
2015.....	88.583 (38,2%)	117.898 (50,9%)	16.788 (7,2%)	8.572 (3,7%)	**231.841**
2016.....	87.701 (37,7%)	117.163 (50,4%)	17.754 (7,6%)	9.931 (4,3%)	**232.549**

FUENTE: Elaboración propia.

dada su mayor heterogeneidad en el tipo de clientes a los que se dirigen.

En cuanto a la diversificación geográfica y el número total de habitaciones en el exterior repartidas por área geográfica, los resultados se recogen en el Cuadro 4.

Los datos del Cuadro 4 nos muestran una ligera reducción en el número total de habitaciones en el exterior en el período, aunque entre el año 2015 y 2016 se registra un aumento de unas 700 habitaciones. Por áreas geográficas, en los tres años analizados la principal área de presencia internacional de las cadenas hoteleras españolas es el Caribe, con más del 50 por 100 del total de habitaciones. No obstante, cabe destacar que esta área geográfica ha reducido su importancia en más de un punto porcentual y en casi 3.000 habitaciones, al igual que el área del resto de América. Por otra parte, el área donde más ha aumentado la presencia de las cadenas hoteleras españolas ha sido la de África y Asia, pasando de 6.000 habitaciones en 2014 a cerca de 10.000 en 2016. Esta tendencia es de esperar que se mantenga en el futuro, dada la gran cantidad de destinos emergentes que podemos encontrar en ella (como Indonesia o China) y la gran apuesta por estar presentes en ellos, que en los últimos años reconocen las cadenas hoteleras españolas. Por último, la zona de Europa y Cuenca Mediterránea muestra un ligero aumento entre 2014 y 2016. Si bien ha experimentado una reducción en cerca de 1.000 habitaciones entre 2015 y 2016, sigue siendo la segunda área geográfica en importancia para las cadenas hoteleras españolas internacionalizadas.

Por países, en el Cuadro 5 se muestran los diez principales destinos de las cadenas hoteleras españolas en los tres años analizados.

Cabe destacar que los cinco primeros destinos se mantienen en los tres años considerados. Desaparecen de la lista de destinos preferidos Estados Unidos y Túnez (este último seguramente motivado por los atentados terroristas) y entran en el *ranking* Portugal y Jamaica.

En el siguiente subapartado mostramos las pruebas estadísticas realizadas para analizar si existe relación entre la diversificación geográfica y de producto para las empresas de nuestra muestra, así como si existe relación entre cada una de estas variables y el tamaño y antigüedad empresarial. Tomaremos para ello los datos del último año considerado (2016).

Análisis estadístico de la relación entre las variables

Para realizar nuestro estudio empírico hemos utilizado técnicas de análisis bivariables no paramétricas, realizadas con el programa SPSS versión 22. La prueba de Kolmogorov-Smirnov, para comprobar si las

CUADRO 5

DESTINOS INTERNACIONALES *TOP TEN* DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS, 2014-2016

Destinos principales					
2014		**2015**		**2016**	
1.....	México	1.....	México	1.....	México
2.....	Rep. Dominicana	2.....	Rep. Dominicana	2.....	Rep. Dominicana
3.....	Cuba	3.....	Cuba	3.....	Cuba
4.....	Alemania	4.....	Alemania	4.....	Alemania
5.....	Italia	5.....	Italia	5.....	Italia
6.....	EE UU	6.....	Croacia	6.....	Croacia
7.....	Túnez	7.....	Holanda	7.....	Holanda
8.....	Holanda	8.....	Brasil	8.....	Brasil
9.....	Croacia	9.....	Portugal	9.....	Jamaica
10.....	Brasil	10.....	Jamaica	10.....	Portugal

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 6

RELACIÓN ENTRE LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO Y GEOGRÁFICA

Número de enseñas	Número de países	Habitaciones en el exterior (en %)
Coeficiente rho de Spearman	0,474*** (signif. 0,000)	0,5*** (signif. 0,000)
N	51	51

FUENTE: Elaboración propia.

variables siguen una distribución normal, nos lleva a rechazar la hipótesis de normalidad, por lo que debemos optar por técnicas de análisis no paramétricas.

Concretamente, para determinar si existe correlación entre las variables diversificación de producto y diversificación geográfica, utilizaremos el coeficiente rho de Spearman (Cuadro 6).

El resultado del Cuadro 6 nos muestra que existe una relación positiva y estadísticamente significativa al nivel 0,001 entre la diversificación geográfica y la de producto para las empresas de la muestra. Por tanto, cabría esperar que estas dos variables se movieran en el mismo sentido, y a medida que aumentara la diversificación geográfica lo hiciera la de producto y viceversa.

En el Cuadro 7 se analiza la relación entre la diversificación de producto y geográfica y la antigüedad de la empresa y su tamaño.

CUADRO 7

RELACIÓN ENTRE DIVERSIFICACIÓN, ANTIGÜEDAD Y TAMAÑO EMPRESARIAL

	Antigüedad	Tamaño
Número de enseñas		
Coeficiente rho de Spearman	0,165 (signif. 0,257)	0,464*** (signif. 0,001)
N	49	51
Número de países		
Coeficiente rho de Spearman	0,297** (signif. 0,029)	0,645*** (signif. 0,000)
N	54	59
Habitaciones en el exterior (en %)		
Coeficiente rho de Spearman	0,205 (signif. 0,137)	0,242* (signif. 0,065)
N	54	59

FUENTE: Elaboración propia.

Los resultados nos muestran que el número de enseñas o marcas está positiva y significativamente asociado al tamaño de la empresa. Mientras que el grado de internacionalización está positiva y significativamente asociado tanto a la antigüedad como al tamaño, cuando empleamos el número de países como medida de la diversificación geográfica. Sin embargo, cuando empleamos el porcentaje de hoteles en el exterior como variable, solo resulta estar asociada con el tamaño de la organización.

Podemos por tanto observar que el número de marcas diferentes bajo las que operan las cadenas hoteleras aumenta con el tamaño de la organización. Lo mismo sucede con la diversificación geográfica, que aumenta con el tamaño empresarial. Y, en términos generales, también podemos observar que una mayor antigüedad empresarial se asocia con un mayor grado de internacionalización, aunque solo resulte significativo para una de las variables utilizadas.

Se ha analizado, además, si existen diferencias en el grado de diversificación de producto, el tamaño y la antigüedad, en función de cuál sea la principal zona geográfica de internacionalización de la empresa. Para ello se ha empleado la prueba de Kruskal-Wallis, como queda recogido en los Cuadros 8, 9 y 10.

En el caso del número de marcas, no encontramos diferencias significativas entre las empresas que tienen diferentes zonas de internacionalización. Aunque parece que aquellas cadenas hoteleras que están mayoritariamente presentes en el Caribe y África y Asia son las que presentan un promedio superior de enseñas, al no resultar el estadístico chi-cuadrado significativo, no podemos confirmar dicha relación.

En el caso del tamaño y la antigüedad, sí encontramos diferencias significativas entre las cadenas hoteleras según su principal zona de internacionalización. Parece que las cadenas de mayor tamaño son aquellas que tienen como principal área de internacionalización el Caribe. Mientras que las que tienen como principal zona de internacionalización el resto de América son las que presentan una mayor antigüedad.

5. Conclusiones

Las estrategias de diversificación han sido un tema ampliamente abordado desde la literatura de la

CUADRO 8

DIFERENCIAS EN LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO POR ÁREA GEOGRÁFICA

	Zona geográfica principal	N	Rango promedio	Chi-cuadrado
Número de enseñas	Europa y Cuenca Mediterránea	24	21,60	6,225 (signif. 0,101)
	Caribe	21	31,36	
	Resto de América	5	23,10	
	África y Asia	1	33,50	
	Total	**51**		

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 9

DIFERENCIAS EN EL TAMAÑO DE LAS CADENAS HOTELERAS POR ÁREA GEOGRÁFICA

	Zona geográfica principal	N	Rango promedio	Chi-cuadrado
Tamaño	Europa y Cuenca Mediterránea	29	24,66	11,808 (signif. 0,008)
	Caribe	24	38,50	
	Resto de América	5	26,00	
	África y Asia	1	1,00	
	Total	**59**		

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 10

DIFERENCIAS EN LA ANTIGÜEDAD DE LAS CADENAS HOTELERAS POR ÁREA GEOGRÁFICA

	Zona geográfica principal	N	Rango promedio	Chi-cuadrado
Antigüedad	Europa y Cuenca Mediterránea	25	23,10	8,368 (signif. 0,039)
	Caribe	23	31,09	
	Resto de América	5	38,30	
	África y Asia	1	1,00	
	Total	**54**		

FUENTE: Elaboración propia.

dirección estratégica, al ser considerada una de las estrategias clave para mejorar los resultados empresariales. En este sentido, han sido muchos los estudios que han tratado de demostrar las ventajas de esta estrategia, como recogen los trabajos de Benito (2009) y Huerta y Navas (2007). Aunque los resultados de estos estudios no permiten arrojar resultados concluyentes sobre la relación entre diversificación y rentabilidad empresarial, sí permiten resaltar las enormes ventajas que esta estrategia puede suponer para una empresa que sepa gestionarla adecuadamente.

Las empresas del sector turístico, dadas las características del entorno al que se enfrentan, pueden encontrar en esta estrategia una forma de compensar la estacionalidad de la demanda, acceder a un mayor número de segmentos de clientes, adaptarse a una demanda cada vez más diferenciada, reducir el riesgo de dependencia de un único producto o mercado, generar sinergias, mejorar la imagen de marca y, en definitiva, aumentar su valor.

Dentro del sector turístico, las cadenas hoteleras españolas están apostando por diversificar su cartera de marcas o enseñas mediante la creación de nuevas líneas de producto adaptadas a las necesidades concretas de cada mercado o segmento de clientes. Estas marcas permiten a la empresa segmentar su oferta, diferenciarse y aportar un valor añadido al cliente actual, que hoy día presenta una alta sensibilidad a las marcas. Pero no solo están diversificando dentro del ámbito de producto. En el ámbito geográfico, las cadenas hoteleras españolas también han diversificado los países donde están presentes, como hemos podido comprobar. En este sentido, nuestro estudio empírico demuestra que las variables diversificación de producto y geográfica están relacionadas estadísticamente de manera positiva, por lo que se mueven en la misma dirección.

El presente trabajo ha contribuido a analizar la tendencia de esta estrategia de crecimiento en el sector hotelero español durante los últimos años. Concretamente, se ha analizado la evolución de las cadenas hoteleras españolas con mayor presencia internacional. Por otra parte, también se ha comprobado la relación entre las estrategias de diversificación de producto y geográfica y el tamaño y la antigüedad empresarial. Futuras investigaciones serían necesarias para comprobar si la tendencia observada se mantiene, así como para realizar análisis adicionales sobre la relación de estas estrategias de crecimiento con otras variables, como los resultados de las cadenas hoteleras españolas.

En cuanto a las limitaciones de nuestro artículo, debemos señalar que la muestra de empresas se reduce a las empresas internacionalizadas, no abarcando la totalidad del sector hotelero español, por lo que los resultados no son generalizables a ese ámbito. También debemos señalar que se requerirían nuevas variables para definir las estrategias de diversificación, de forma que se pudiera medir no solo la diversificación de producto sino la diversificación de negocios, lo que supone una estrategia de crecimiento mucho más arriesgada que la considerada en este trabajo.

Referencias bibliográficas

[1] BENITO, D. (2009). «Análisis teórico de la relación entre diversificación corporativa y resultados empresariales», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 15, nº 2, pp. 105-126.

[2] BERGER, P.G. y OFEK, E. (1995). «Diversification's Effect on Firm Value», *Journal of Financial Economics,* vol. 37, nº 1, pp. 39-65.

[3] BERGH, D.D. (1997). «Predicting Divestiture of Unrelated Acquisitions: An Integrative Model of ex Ante Conditions», *Strategic Management Journal,* vol. 18, nº 9, pp. 715-731.

[4] BETTIS, R.A. (1981). «Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms», *Strategic Management Journal,* vol. 2, pp. 379-393.

[5] BETTIS, R.A. y MAHAJAN, V. (1985). «Risk/Return Performance of Diversified Firms», *Management Science,* vol. 31, nº 7, pp. 785-799.

[6] BRIDA, J.G.; DRIHA, O.; RAMÓN-RODRÍGUEZ, A.B. y SCUDERI, R. (2015). «Dynamics of Internationalisation of the Hotel Industry: The Case of Spain», *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* vol. 27, nº 5, pp. 1.024-1.047.

[7] CAMISÓN, C. (2000). «Strategic Attitudes and Information Technologies in the Hospitality Business: An Empirical

Analysis», *International Journal of Hospitality Management,* vol. 19, nº 2, pp. 125-143.

[8] CAPAR, N. y KOTABE, M. (2003). «The Relationship Between International Diversification and Performance in Service Firms», *Journal of International Business Studies,* nº 34, pp. 345-355.

[9] CHAKRABARTI, A.; KULWANT, S. y MAHMOOD, I. (2007). «Diversification and Performance: Evidence from East Asian Firms», *Strategic Management Journal,* vol. 28, pp. 101-120.

[10] CHANG, Y. y THOMAS, H. (1989). «The Impact of Diversification Strategy on Risk-Return Performance», *Strategic Management Journal,* vol. 10, pp. 271-284.

[11] CHEN, C.-M. y CHANG, K.-L. (2012). «Diversification Strategy and Financial Performance in the Taiwanese Hotel Industry», *International Journal of Hospitality Management,* nº 31, pp. 1.030-1.032.

[12] CHRISTENSEN, H.K. y MONTGOMERY, C.A. (1981). «Corporate Economic Performance: Diversification Strategy Versus Market Structure», *Strategic Management Journal,* vol. 2, nº 4, pp. 327-343.

[13] CLAVER, E.; ANDREU, R. y QUER, D. (2006). «Las ventajas de la diversificación estratégica para las empresas turísticas españolas. Una visión desde la teoría de recursos», *Cuadernos de Turismo*, nº 17, pp. 53-75.

[14] COLPAN, A.M. (2008). «Are Strategy-performance Relationships Contingent on Macroeconomic Environments?, *Asia Pacific Journal of Management,* vol. 25, nº 4, pp. 635-665.

[15] DELIOS, A. y BEAMISH, P.W. (1999). «Geographic Scope, Product Diversification and the Corporate Performance of Japanese Firms», *Strategic Management Journal,* vol. 20, pp. 711-727.

[16] ESTEVE, R. (2001). «Nuevo segmento emergente de turismo: los parques temáticos», *Cuadernos de Turismo,* nº 7, pp. 35-54.

[17] GERINGER, J.M.; BEAMISH, P.W. y DACOSTA, R.C. (1989). «Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance», *Strategic Management Journal,* vol. 10, nº 2, pp. 109-119.

[18] GERINGER, J.M.; TALLMAN, S. y OLSEN, D.M. (2000). «Product and Geographic Diversification among Japanese Multinational Firms», *Strategic Management Journal,* vol. 21, pp. 51-80.

[19] HENNART, J.F. (2007). «The Theoretical Rationale for a Multinationality-performance Relationship». *Management International Review,* vol. 47, nº 3, pp. 423-452.

[20] HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E. y KIM, H. (1997). «International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-diversified Firms», *Academy of Management Journal,* vol. 40, nº 4, pp. 767-798.

[21] *HOTELS* (2016). «Hotels 325 Rank». *Hotels Magazine, July/August 2016*. Disponible en: *http://www.hotelsmag.com*. Accedido en febrero de 2017.

[22] HUERTA, P. y NAVAS, J.E. (2007). «Análisis de la relación entre la diversificación y los resultados empresariales: una revisión teórica», *Análisis Económico*, nº 49, vol. 22, pp. 133-148.

[23] INE (2010-2015). Encuesta de Ocupación de Alojamientos Turísticos (establecimientos hoteleros). Disponible en: *http://www.ine.es/inebmenu/mnu_hosteleria.htm#1.* Accedido en febrero de 2017.

[24] JIMÉNEZ-PALMERO, A. y BENITO-OSORIO, D. (2011). «Geographical and Product Diversification in Spanish Multinational Companies», *Esic Market,* septiembre-diciembre 2011, pp. 647-676.

[25] KIM, W.C.; HWANG, P. y BURGERS, W.P. (1993). «Multinationals' Diversification and the Risk-return Trade-off», *Strategic Management Journal,* vol. 14, pp. 275-286.

[26] LEE, M.J. y JANG, S. (2007). «Market Diversification and Financial Performance and Stability: A Study of Hotel Companies», *Hospitality Management,* vol. 26, pp. 362-375.

[27] LU, J.W. y BEAMISH, P.W. (2001). «The Internationalization and Performance of SMEs», *Strategic Management Journal,* vol. 22, pp. 565-586.

[28] LU, J.W. y BEAMISH, P.W. (2004). «International Diversification and Firm Performance: The S-curve Hypothesis», *Academy of Management Journal,* vol. 47, nº 4, pp. 598-609.

[29] MARKIDES, C.C. y WILLIAMSON, P.J. (1994). «Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance», *Strategic Management Journal,* vol. 15, pp. 149-165.

[30] MARTORELL, O. y MULET, C. (2013). «Las empresas hoteleras». En PARDELLAS DE BLAS, X. y MONDÉJAR JIMÉNEZ, J.A. (Dirs.). *La actividad turística española en 2013.* Madrid: Síntesis, pp. 59-67.

[31] MONTGOMERY, C.A. y WERNERFELT, B. (1988). «Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's *q», RAND Journal of Economics,* vol. 19, nº 4, pp. 623-632.

[32] MORCK, R. y YEUNG, B. (1991). «Why Investors Value Multinationality», *Journal of Business,* vol. 64, nº 2, pp. 165-187.

[33] PALICH, L.E.; CARDINAL, L.B. y MILLER, C.C. (2000). «Curvilinearity in the Diversification-performance Linkage: An Examination of over Three Decades of Research», *Strategic Management Journal,* vol. 21, nº 2, pp. 155-174.

[34] PANDYA, A.M. y RAO, N.V. (1998). «Diversification and Firm Performance: An Empirical Evaluation», *Journal of Financial and Strategic Decisions,* vol. 11, nº 2, pp. 67-81.

[35] PENNINGS, J.M.; BARKEMA, H. y DOUMA, S. (1994). «Organizational Learning and Diversification», *Academy of Management Journal,* vol. 37, nº 3, pp. 608-640.

[36] RAMÍREZ, M. y ESPITIA, M.A. (2002). «The Impact of Product Diversification Strategy on the Corporate Performance of Large Spanish Firms», *Spanish Economic Review,* nº 4, pp. 119-137.

[37] RUMELT, R.P. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance.* Boston, Division of Research Harvard Business School.

[38] RUMELT, R.P. (1982). «Diversification Strategy and Profitability», *Strategic Management Journal,* vol. 3, pp. 359-369.

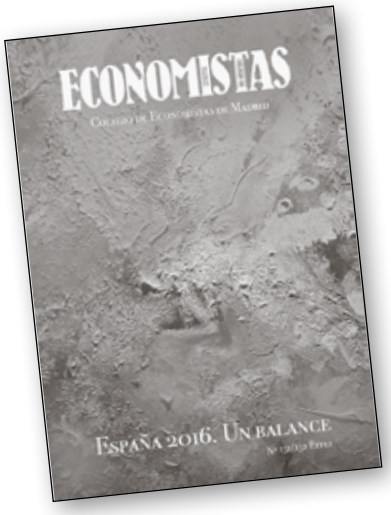
[39] SINGH, A. y GU, Z. (1994). «Diversification, Financial Performance, and Stability of Food-service Firms», *Hospitality Research Journal,* vol. 18, nº 2, pp. 3-18.

[40] TALLMAN, S. y LI, J. (1996). «Effects of International Diversity and Product Diversity on Performance of Multinational Firms», *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 1, pp. 179-196.

Colegio de Economistas de Madrid

Revista del Colegio de Economistas de Madrid

ECONOMISTAS



La revista Economistas es una publicación especializada que edita el Colegio desde abril de 1983. La línea editorial y dirección de la misma corre a cargo de su director y de un Consejo. Su periodicidad es trimestral, con dos números ordinarios y uno doble extraordinario. El número extraordinario recoge el análisis y la valoración de la economía española en el año anterior y sus perspectivas para el año en curso. Se presenta como un plural y completo balance del año realizado por un amplio grupo de especialistas. Su contenido se estructura en las siguientes áreas económicas: panorama general; sectores productivos; sistema financiero; sector público; capital humano y empleo; actividad empresarial; vivienda; economía de Madrid y el premio Nobel.

Información, ventas y suscripciones:
Colegio de Economistas de Madrid
C/ Flora, nº 1 - 28013 Madrid
Tel.: 91 559 46 02 - Fax: 91 559 29 16
revista.economistas@cemad.es
www.colegioeconomistasmadrid.com

Julio Cerviño*
Joaquín Sánchez-Herrera**
Antoni Serra-Cantallops***
Verónica Baena****

INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS: FORMAS DE ENTRADA Y RESULTADOS

El sector hotelero dispone de diversas formas de expansión internacional que permiten alcanzar un alto grado de control con una mínima inversión. Este trabajo analiza los modos de entrada de las principales cadenas hoteleras españolas en los mercados internacionales y su relación con los resultados financieros. Tradicionalmente, la expansión internacional de la hotelería española se realizó a través de inversión directa, principalmente en hoteles de nueva creación en propiedad. A pesar de que este modelo ha generado resultados financieros muy positivos, el sector se encuentra inmerso en un cambio de modelo, pasando del de propiedad a uno de gestión hotelera, lo que permitirá una mayor expansión internacional, tanto en el número de hoteles como de mercados.

Palabras clave: *expansión internacional, modelos de gestión hotelera, contratos de gestión,* greenfield.
Clasificación JEL: *F23, L24, L25, M16.*

1. Introducción

La internacionalización de las empresas turísticas españolas es la clave para seguir creciendo en un sector que ofrece cada vez más posibilidades de crecimiento y beneficios. Las empresas españolas, acostumbradas a operar en el segundo país que recibe más visitantes del mundo, con récord incluido en el año 2016, han logrado subsistir en un mercado altamente competitivo, por lo que el siguiente paso lógico

* Profesor Titular de *Marketing*, Universidad Carlos III de Madrid. Codirector de MarketinGroup, Departamento de Economía de la Empresa. Getafe, Madrid.
** Profesor Titular de *Marketing*, Universidad Complutense de Madrid. Vicedecano de Postgrado. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Madrid.
*** Profesor Titular de *Marketing*, Universidad de las Islas Baleares, Departamento de Economía de la Empresa. Palma de Mallorca.
**** Catedrática de *Marketing*, Universidad Europea de Madrid. Departamento de Empresa. Villaviciosa de Odón, Madrid.

es profundizar su proceso de internacionalización y adentrarse en otros mercados para ofrecer sus servicios turísticos. Cadenas hoteleras, aerolíneas, agencias turísticas y consultorías han avanzado en este proceso y colocado a España en un lugar predominante en el sector turístico internacional.

Dentro del sector turístico, las cadenas hoteleras son sin duda las empresas turísticas que más se han internacionalizado durante los últimos años, si bien su internacionalización se concentra en un número reducido de cadenas que han conseguido establecer sus servicios en países muy diversos. Asimismo, la internacionalización hotelera española se concentra en la región latinoamericana y en el sector vacacional.

Los factores que han limitado la capacidad de expansión internacional pueden derivarse de su reducido tamaño, la atomización del sector nacional, así como el hecho de que el liderazgo mundial de España como destino turístico receptor haya reducido en cierto modo el impulso de salir a otros mercados. Mientras que las cadenas líderes del *top 10* mundial tienen una escala de entre 1.200 y 7.800 hoteles, la mayor de las españolas no llega a 400. Tal como se observa en el Cuadro 1, solamente dos grupos españoles se sitúan en el *top 25* mundial: Meliá Hotels en el puesto 17 y NH Hotel Group en el 24.

Es decir, las grandes cadenas se hacen cada vez más grandes y el sector ha experimentado un proceso importante de concentración a través de operaciones de adquisiciones y fusiones. Los diez primeros grupos mundiales representan más del 60 por 100 del total de la oferta hotelera mundial.

Ciertamente, la expansión internacional de finales de los ochenta y la década de los noventa, principalmente en el segmento vacacional hacia Latinoamérica en una primera fase, y posteriormente en el área mediterránea, puede considerarse todo un éxito. Ahora bien, la concentración y expansión en estas zonas geográficas ha podido retrasar la entrada en otros mercados emergentes de gran interés y potencial. Las cadenas españolas tienen que mirar al exterior como un gran mercado de oportunidades donde crecer y compensar la madurez en cuanto a resultados que obtienen en el territorio nacional. Si su proceso de internacionalización comenzó en países afines (Latinoamérica) y cercanos (Europa), su estrategia a medio y largo plazo tendrá que diversificarse a mercados lejanos de Asia-Pacífico y Oriente Medio y África, donde más está creciendo la demanda.

Evidentemente, la expansión internacional requiere de recursos y capacidades específicas que para las cadenas con escasa dimensión pueden ser una barrera importante. Ahora bien, no es menos cierto que en términos de capacidad y *know how*, las cadenas españolas tienen una amplia experiencia de gestión con clientes y consumidores de todo el mundo. Por otro lado, el sector hotelero, a diferencia de otros muchos, presenta diferentes opciones de expansión internacional que ofrecen una baja inversión y un control adecuado de las operaciones internacionales (Pla-Barber, Villar y León-Darder, 2014).

Desde esta perspectiva, este trabajo analiza las distintas formas de expansión internacional a disposición de los grupos hoteleros, así como las estrategias implementadas por los grupos españoles a este respecto, con un análisis comparativo frente a otros grupos multinacionales y un análisis sobre las tendencias actuales y los efectos del modelo de entrada en sus resultados financieros.

Para lograr estos objetivos, en el siguiente apartado se realiza una breve revisión de la literatura sobre los fundamentos teóricos establecidos para la modelización de las formas de entrada en mercados internacionales. A continuación, se aplicarán los conceptos teóricos a las características propias de la industria hotelera, estableciendo una serie de análisis específicos y una hipótesis de trabajo a partir de la literatura sobre la materia. Posteriormente, se describe el trabajo empírico llevado a cabo y se explican los resultados obtenidos tras el contraste estadístico de la hipótesis planteada. Finalmente, se concluye con un apartado de conclusiones.

CUADRO 1

***TOP 25* GRUPOS HOTELEROS MUNDIALES**

Ranking 2015	2014	Grupo/Compañía	Nacionalidad	Habitaciones	Hoteles
1	2	Marriott International	EE UU	759.330	4.424
2	1	Hilton Worldwide	EE UU	753.777	4.556
3	3	IHG (InterContinental Hotel Group)	Reino Unido	744.368	5.032
4	4	Wyndham Hotel Group	EE UU	678.042	7.812
5	9	Shanghai Jin Jiang International Hotel Group	China	565.558	5.408
6	6	AccorHotels	Francia	511.517	3.873
7	5	Choice Hotels International	EE UU	507.484	6.423
8	8	Starwood Hotels & Resorts	EE UU	369.967	1.297
9	10	Best Western Hotels & Resorts	EE UU	293.589	3.745
10	12	China Lodging Group	China	278.843	2.763
11	11	Home Inns & Hotels Management	China	255.319	2.257
12	13	Carlson Rezidor Hotel Group	EE UU	174.475	1.112
13	15	GreenTree Inns Hotel Management	China	171.890	1.927
14	14	Hyatt Hotels Corp	EE UU	161.737	605
15	16	66 Hospitality	EE UU	121.886	1.332
16	18	Magnuson Hotels	EE UU	102.817	1.255
17	17	Meliá Hotels International	España	99.337	376
18	19	Westmont Hospitality Group	EE UU	91.599	772
19	20	La Quinta Inns & Suites	EE UU	87.500	886
20	21	Insterstate Hotels & Resorts	EE UU	76.965	434
21	22	Extended Stay Hotels	EE UU	69.383	629
22	23	Vantage Hospitality Group	EE UU	68.974	1.203
23	24	Whitbread	Reino Unido	60.956	713
24	25	NH Hotel Group	España	58.655	378
25	26	New Century Hotels & Resorts	China	55.217	202
Otros grupos españoles en el *Top 100*					
29	29	Riu Hotels & Resorts	España	44.883	103
42	29	Iberostar Hotels & Resorts	España	33.237	92
44	42	Barceló Hotels & Resorts	España	32.547	105
90	90	Eurostars Hotel Co. (Hotusa)	España	14.789	124
99	118	Grupo Piñeiro	España	13.166	26

FUENTE: «325 hotels: The winds of change», *www.hotelsmag.com*, julio/agosto 2016.

2. Perspectiva académica sobre las formas de entrada

La forma de entrada en los mercados internacionales tiene importantes implicaciones para la consecución de las ventajas competitivas y el éxito de la estrategia internacional (Erramilli y Rao, 1993). Por este motivo, la investigación académica en el área de «formas de entrada» ha sido uno de los temas más investigados por décadas en el área de la gestión internacional de empresas (Brouthers y Brouthers, 2003; Herrmann y Datta, 2006; Brouthers y Hennart, 2007).

En general, se puede afirmar que el estudio de las formas de entrada en mercados internacionales es consustancial al desarrollo de la literatura de internacionalización de empresas (Madhok, 1997; Buckley y Casson, 1998).

En la mayoría de ocasiones, los casos más analizados han sido las operaciones y/o inversiones productivas y manufactureras (Bello y Gilliland, 1997; Contractor y Kundu, 1998a). Sin embargo, las formas de entrada en la industria hotelera es un área que no ha recibido mucha atención en relación a la importancia global de este sector.

Desde una perspectiva teórica, los distintos análisis y planteamientos para explicar el porqué las empresas eligen una u otra forma de entrada se enmarcaron en dos grandes líneas de pensamiento: teoría de los costes de transacción (*Transaction Cost*) y la teoría de las capacidades organizativas (*Organizational Capabilities*). Mientras que la teoría de los costes de transacción se focaliza en los costes de negociación y fallos del mercado, la perspectiva de las capacidades organizativas se centra más en el aspecto interno de la organización, en los límites de sus recursos y capacidades y en los fallos jerárquicos dentro de la empresa (Madhok, 1997). En cualquier caso, ambas teorías se complementan para comprender y analizar con más precisión las decisiones en cuanto a las formas de entrada.

En el ámbito de los servicios, y más específicamente en el sector hotelero, estas teorías se complementaron con la teoría de agencia (*Agency Theory*).Esta teoría utiliza conceptos muy similares a los de costes de transacción, si bien se aplican a comportamientos y preferencia entre empleados y propietarios (Fama y Jensen, 1983). Esta teoría es muy empleada en el área de recursos humanos y también se ha utilizado en muchos estudios de formas de entrada, especialmente en el área de franquicias (Baena y Cerviño, 2009), incluyendo las franquicias hoteleras (Shane, 1996; Contractor y Kundu, 1998a, 1998b). Esta teoría se centra en los problemas de «selección adversa» y «riesgo moral» que se relacionan con las dificultades de la valoración, selección, vigilancia y control de empleados, franquiciados e incluso socios, dadas las asimetrías de información que hay en las relaciones y el potencial comportamiento oportunista del socio y/o franquiciado (Shane, 1996; Alon, 2004).

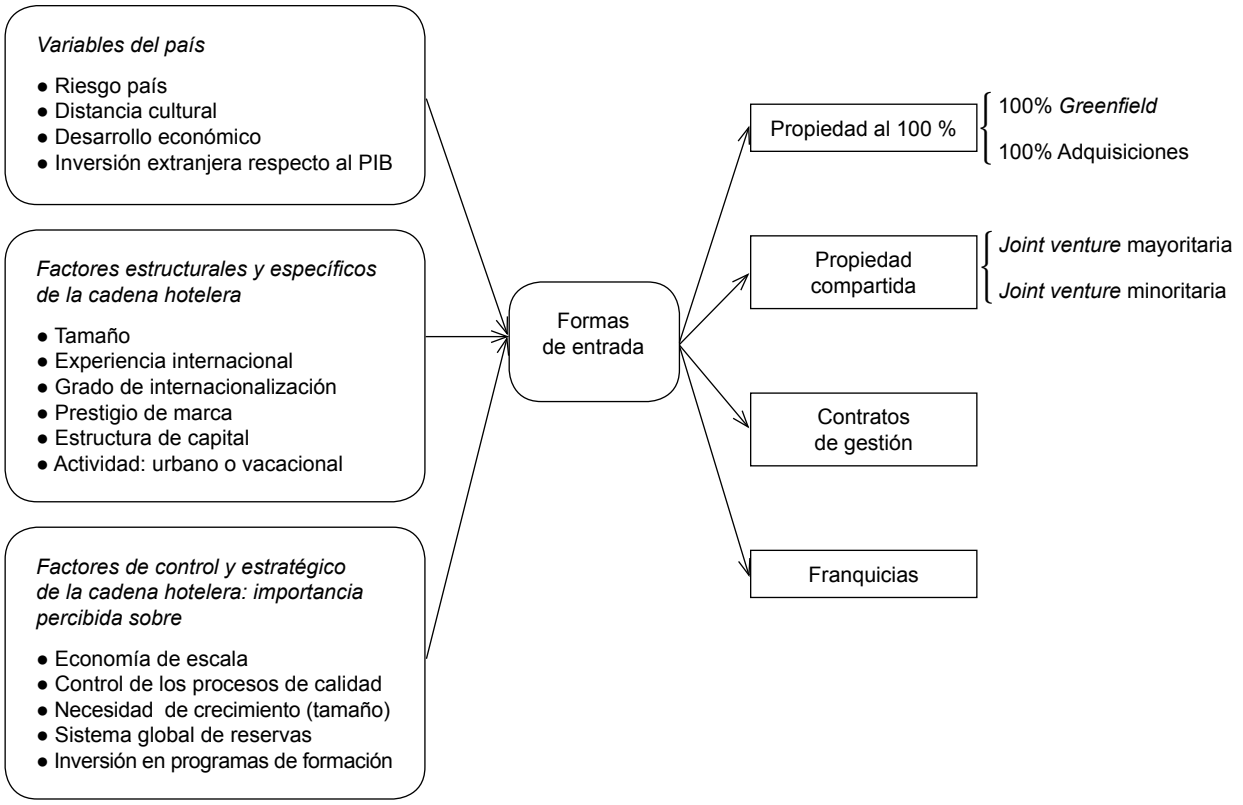
Pues bien, a partir de estos fundamentos teóricos, diversos autores establecieron modelos conceptuales que permiten relacionar diferentes variables de análisis con la decisión final de forma de entrada (Kim y Hwang, 1992; Aulakh y Kotabe, 1997; Contractor y Kundu, 1998a; Pan y Tse, 2000). El modelo de Contractor y Kundu (1998a) se estableció y contrastó específicamente para la industria hotelera, combinando conceptos de las tres teorías analizadas anteriormente y llegando a la conclusión de que la decisión final de la forma de entrada está determinada tanto por variables específicas del país y de la industria como por variables específicas de la propia empresa. Recogemos en el Esquema 1 una adaptación del modelo de Contractor y Kundu (1998a), en el que se han ampliado algunas de las variables estructurales y específicas del modelo inicial, como el prestigio de la marca, la estructura de capital y el tipo de actividad, dado que son variables que pueden afectar directamente a la forma de entrada. Por ejemplo, sin un buen renombre y prestigio de marca será difícil optar a una estrategia de desarrollo de franquicias (Baena y Cerviño, 2010). Asimismo, el tipo de actividad (urbano o vacacional) puede condicionar y complicar la transferencia de conocimiento y control de las actividades. Finalmente, la estructura de capital y el acceso a los mercados de capitales determina en muchas ocasiones la opción de modos de entrada con inversión.

3. Modelos de negocio en el sector hotelero, modos de entrada e hipótesis de trabajo

Tal como se recoge en el modelo del Esquema 1, el sector hotelero, a diferencia de otros muchos sectores e industrias, puede combinar diferentes opciones

ESQUEMA 1

DETERMINANTES DE LAS FORMAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTRANJEROS



FUENTE: Adaptado de CONTRACTOR y KUNDU (1998a).

de expansión internacional en función de la relación contractual de los operadores hoteleros y propietarios, pudiendo desarrollar fórmulas que ofrecen una baja inversión y un control adecuado de las operaciones (Pla-Barber, Villar y León-Darder, 2014). Se establecen principalmente cuatro modelos fundamentales: propiedad, contratos de gestión, alquiler y franquicia. En el ámbito internacional, y debido a las características político-legales de algunos países, también el modelo de negocio puede desarrollarse a través de propiedad compartida del tipo *joint venture,* si bien es un método de entrada generalmente utilizado en países en transición o con restricciones legales a la inversión. Así, por ejemplo, el primer hotel establecido por el grupo Meliá Hotels en Cuba en 1990, el Hotel Sol Palmeras de cuatro estrellas, en Varadero, se estableció a través de una *joint venture* con el grupo estatal cubano Cubanacan. Con el tiempo, las *joint ventures* iniciales suelen reconvertirse a propiedad 100 por 100 o contratos de gestión.

Tal como señalamos anteriormente, las investigaciones específicas en el sector hotelero en relación a las formas de entrada son más bien escasas. Así, en las últimas cinco décadas solamente se han publicado cuatro artículos en las revistas de mayor impacto académico (tales como el *Journal of International Business Studies*

y el *Journal of International Marketing)*. Estas investigaciones se realizaron por Contractor y Kundu (1998a, 1998b), Erramilli, Agarwal y Dev (2002) y Brown, Dev y Zhou (2003), y todos ellos utilizando principalmente datos de compañías hoteleras norteamericanas.

Más recientemente, investigadores españoles analizaron en detalle las formas de entrada de las cadenas hoteleras españolas (Pla-Barber, León-Darder y Villar, 2011; León-Darder, Villar y Pla-Barber, 2011; Berbel-Pineda y Ramírez-Hurtado, 2011; Villar, Pla-Barber y León-Darder, 2012; Pla-Barber *et al.,* 2014). Tanto las investigaciones realizadas con cadenas internacionales como españolas se centran en contrastar las implicaciones de las variables independientes (variables del país, variables estructurales y específicas de la empresa, y variables de control y estratégicas) sobre la forma final de decisión de entrada. Por ejemplo, se contrasta que la variable riesgo país tiene una influencia significativa en optar o no por un modo que requiera inversión de capital, concluyéndose que a mayor riesgo país las cadenas optarán más por el modelo de franquicia o contratos de gestión (Pan y Tse, 2000; León-Darder *et al.,* 2011). Asimismo, y a diferencia de otros sectores e industrias, y debido a la necesidad de transferir adecuadamente los conocimientos tácitos típicos de las industrias de servicios así como la necesidad de establecer flujos de comunicación y sistemas de formación adecuados, una mayor distancia cultural lleva a formas de entrada de alto control de gestión (León-Darder *et al*., 2011; Pla-Barber *et al.,* 2011). Igualmente, esta alta intangibilidad de las capacidades y recursos hoteleros lleva a que su transferencia internacional conlleve altos costes de transacción y de control y coordinación, por lo que suelen internalizarse dentro de la propia empresa con formas de entrada que permiten un alto grado de control (Durán-Herrera, 2004). Por último, otras variables ampliamente analizadas son la experiencia internacional de la cadena y su tamaño. Cuanta más experiencia en gestión internacional, los riesgos operativos internacionales disminuyen y las cadenas optarán por gestionar sus propias operaciones a través de filiales propias que permiten un alto nivel de control (Erramilli y Rao, 1993) o incluso contratos de gestión y alquiler que también ofrecen un control adecuado (Pla-Barber *et al*., 2014). Por último, el tamaño en términos de número de hoteles y facturación condiciona las alternativas de entrada, estando el tamaño positivamente relacionado con la entrada vía inversión directa a través de adquisiciones o nuevas construcciones (*greenfields)*.

Estos trabajos centrados en la industria española son ciertamente necesarios, dado que las diferencias entre la industria hotelera norteamericana y europea, en general, y española en particular, en lo que a formas de entrada se refiere son evidentes. Las cadenas hoteleras norteamericanas suelen optar para su expansión internacional por formas de entrada sin inversión (*non-equity entry modes*), siendo los modelos de franquicia y contratos de gestión los modelos más ampliamente utilizados (Erramilli, Agarwal y Dev, 2002), tal como se puede observar en los Cuadros 2 y 3. Asimismo, es interesante observar el crecimiento de las cadenas chinas en el sector mundial de la hotelería, estableciendo también un alto porcentaje de contratos de gestión y franquicia en su expansión corporativa.

Por el contrario, los grupos españoles mantienen todavía una alta proporción de hoteles en propiedad y alquiler, y en general no implementan el modelo de franquicia. Además, la proporción de propiedad y alquiler frente a otros modelos de gestión es incluso muy superior en las cadenas medianas y pequeñas.

Ciertamente, hay que indicar también que hay una tendencia creciente a desarrollos más basados en contratos de gestión y alquiler, que en última instancia proporcionan un alto control de la operativa internacional (Cuadro 4). Así, las tres mayores cadenas, lideradas por Meliá Hotels, NH Hotel Group y Barceló han seguido disminuyendo sus carteras optando por contratos de alquiler y gestión. Por ejemplo, en 2015 Meliá Hotels firmó una *joint venture* con Starwood Capital para crear una compañía a la que traspasar siete hoteles por valor de 176.000.000 de euros. Asimismo,

CUADRO 2

***TOP 10* GRUPOS HOTELEROS CON HOTELES FRANQUICIADOS**

Ranking en habitaciones	*Ranking* en franquicias	Grupo/Compañía	Nacionalidad	Hoteles	Contratos de franquicia	Hoteles franquicias/ Propiedad (%)
4	1	Wyndham Hotel Group	EE UU	7.812	7.727	98,91
7	2	Choice Hotels International	EE UU	6.423	6.423	100,00
3	3	IHG (InterContinental Hotel Group)	Reino Unido	5.032	4.219	83,84
5	4	Shanghai Jin Jiang International Hotel Group	China	5.408	3.875	71,65
2	5	Hilton Worldwide	EE UU	4.556	3.857	84,66
13	6	GreenTree Inns Hotel Management	China	1.927	1.896	98,39
6	7	AccorHotels	Francia	3.873	1.664	42,96
11	8	Home Inns & Hotels Management	China	2.257	1.384	61,32
22	9	Vantage Hospitality Group	EE UU	1.203	1.203	100,00
1	10	Marriott International	EE UU	4.424	1.116	25,23

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de MKG Group y *www.hotelsmag*.com, julio/agosto 2016.

CUADRO 3

***TOP 10* GRUPOS CON HOTELES EN CONTRATOS DE GESTIÓN, 2015**

Ranking en habitaciones	*Ranking* en gestión	Grupo/Compañía	Nacionalidad	Hoteles	Contratos de gestión	Gestión/ Propiedad (%)
1	1	Marriott International	EE UU	4.424	3.073	69,46
10	2	China Lodging Group	China	2.763	2.067	74,81
13	3	GreenTree Inns Hotel Management	China	1.927	1.927	100,00
11	4	Home Inns & Hotels Management	China	2.257	1.384	61,32
6	5	AccorHotels	Francia	3.873	921	23,78
3	6	IHG (InterContinental Hotel Group)	Reino Unido	5.032	806	16,02
21	7	Extended Stay Hotels	EE UU	629	629	100,00
8	8	Starwood Hotels & Resorts	EE UU	1.297	608	46,88
2	9	Hilton Worldwide	EE UU	4.556	544	11,94
5	10	Shanghai Jin Jiang International Hotel Group	China	5.408	500	9,25

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de MKG Group y *www.hotelsmag.com*, julio/agosto 2016.

CUADRO 4

DATOS ESTRUCTURALES DE LAS CINCO GRANDES CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS

Cadena hotelera	Nº de hoteles	Nº habit.	Ingresos (millones €)	EBITDA	EBITDA/ Ingresos (%)	Tipo de hotel (%)	
						Resorts/Vacac.	Urbanos
Meliá Hotels International	376	99.337	1.738,2	293,1	16,86	59	41
NH Hotel Group	378	42.617	1.395,5	149,5	10,71	5	95
Barceló Hotels & Resorts	116	33.905	2.480,2	302,6	12,20	67	33
Iberostar Hotels & Resorts	100	33.500	1.847,0	n/d	n/d	90	10
Riu Hotels	107	44.490	1.848,0	136,0	7,36	95	5

Cadena hotelera	Países con presencia	Internacionalización (%)		Tipo de propiedad/gestión (%)			
		Hoteles en España	Hoteles en el exterior	Propiedad	Contratos de gestión	Alquiler	Franquicia
Meliá Hotels International	41	44	56	12,8	46,8	30,9	9,6
NH Hotel Group	30	38	62	21,0	22,0	57,0	0,0
Barceló Hotels & Resorts	20	49	51	41,0	16,0	43,0	0,0
Iberostar Hotels & Resorts	30	35	65	21,0	74,0	5,0	0,0
Riu Hotels	20	33	67	53,0	35,0	7,0	5,0

FUENTE: Informes anuales de Meliá Hotels y NH Hotels (2015 y 2016). TUI Group «FY2015/16 Results & Strategy Update» 8 diciembre 2016. Diferentes datos de Hosteltur y datos publicados en prensa económica. Consultoras de inversión hotelera: Hispania y Cohispania, 2016.

Barceló transfirió en 2015 una cartera de 16 hoteles a la Sociedad Cotizada de Inversión Inmobiliaria (SOCIMI) creada conjuntamente con el grupo inversor Hispania, con el objetivo de reducir paulatinamente su alta ratio de hoteles en propiedad y aproximarse a las ratios de Meliá y NH.

En general, las grandes cadenas están apostando por replicar el modelo anglosajón de crecimiento sin inversión, reduciendo así su riesgo inmobiliario. Sin embargo, otras cadenas como Riu Hotels e Iberostar Hotels & Resorts continúan manteniendo sus hoteles en propiedad, realizando desinversiones muy puntuales e incluso realizando operaciones de adquisición o inversión importantes, como la recientemente realizada por Iberostar en Cancún con la compra de un hotel Hilton por un valor de 100.000.000 de euros, o la apertura en propiedad de dos nuevos hoteles en EE UU (Nueva York y Miami).

Es decir, hay diferentes movimientos en el sector y cabe preguntarse si los factores analizados en la literatura tienen impacto en la realidad de la expansión internacional del sector hotelero español y, más en concreto, si estas decisiones afectan a la rentabilidad de las diferentes cadenas.

El desarrollo internacional de las cadenas españolas comenzó principalmente en el área vacacional y en el área del Caribe, donde la hotelería española podía transferir fácilmente sus ventajas competitivas al ser mercados nuevos y con poca competencia, además de ofrecer recursos naturales y activos estratégicos relevantes para el sector vacacional (Durán-Herrera, 2002). Además, estos mercados se consideraron de gran potencial de crecimiento, como ciertamente así se ha podido constatar con el paso del tiempo. En este sentido, la literatura viene a indicar que los mercados

con alto potencial pueden absorber capacidad hotelera adicional y que por lo tanto permiten a las empresas obtener economías de escala y eficiencia operativa en sus actividades (Brouthers, 2002). En mercados estáticos y maduros no tendría mucho sentido asumir grandes inversiones, dado que las ventas no permitirían alcanzar rentabilidades adecuadas (Agarwal y Ramaswami, 1992), además de que los activos inmobiliarios suelen estar sobrevalorados y, por lo tanto, sería mejor entrar con modelos de baja inversión (franquicias y contratos de gestión). Por otro lado, los mercados de alto potencial suelen ser mercados con todavía poca competencia (si bien en crecimiento) y donde no hay una oferta consolidada, por lo que el *timing* de entrada es un factor relevante (Gaba, Pan y Ungson, 2002). En este sentido, es de destacar la conclusión a la que llega el grupo alemán TUI (50 por 100 propietario de Riu Hotels & Resorts) en su reciente informe de gestión, señalando que el grupo «entrará con propiedad y/o *equity joint venture*s en regiones de alto potencial de crecimiento, dado que la oferta es escasa, y entrará vía contratos de gestión en los demás mercados siempre que sea posible»[1]. Este hecho puede explicar, en gran medida, el tradicional alto porcentaje de propiedad hotelera de las cadenas españolas internacionalizadas en las primeras fases de internacionalización, dado que entraban en países de alto potencial, sin una industria local desarrollada y, por lo tanto, con la necesidad de realizar operaciones de inversión directa nueva (*greenfield*).

Por otro lado, el sector hotelero, al igual que la mayoría de las industrias de servicios, se caracteriza por gestionar recursos intangibles y conocimientos tácitos que son difíciles de transferir a nivel internacional, dado que están embebidos en la cultura corporativa de la cadena, y si se transfieren requeriría asumir importantes costes de transacción en lo que a codificación, implementación y control se refiere, principalmente en las primeras fases y/o años de experiencia internacional. Por lo tanto, unos altos costes de transacción incentivan a la empresa a internalizar esta gestión dentro de la empresa a través de filiales propias (Durán-Herrera, 2004), que en el sector hotelero se identificarían con hoteles en propiedad (Sánchez y Pla-Barber, 2006). Esto nos llevaría a entender también la alta ratio de propiedad de las cadenas españolas. Además, y tal como señalan Brown y Dev (2000), en el sector hotelero estos activos intangibles y conocimientos tácitos (prestigio de marca, reputación, relación con clientes…) se incrementan a medida que los hoteles tienen más estrellas y, por lo tanto, a más estrellas, es necesario un mayor control de la actividad hotelera. En este sentido, hay que indicar que la gran mayoría de los hoteles españoles en el exterior son de cuatro y cinco estrellas, lo que requiere un alto control de gestión de las unidades hoteleras.

Del análisis de los mercados específicos en los que se inició la expansión internacional, así como la necesidad de control a la hora de transferir los conocimientos y gestionar la reputación de sus hoteles, se puede entender el alto porcentaje de hoteles en propiedad de las cadenas españolas, a pesar de su limitado tamaño.

Ahora bien, resulta interesante analizar la relación entre forma de entrada y resultados. La literatura a este respecto es ciertamente escasa. La mayor parte de los trabajos publicados se centran no tanto en las formas de entrada sino en el concepto general de internacionalización, analizando los determinantes y variables que afectan al resultado exportador de las empresas, agrupándose en cinco grandes grupos de variables (Leonidou, Katsikeas y Samiee, 2002): variables de gestión, organizacionales, estrategia de mercado, decisiones de *marketing-mix* y variables del macroentorno. Sin embargo, no hay una unanimidad en la literatura sobre los factores determinantes y su importancia relativa a la hora de afectar a los resultados de las actividades internacionales (Zou, Taylor y Osland, 1998). Respecto a las formas de entrada, los trabajos publicados no

[1] TUI Group. Presentación a inversores, «FY2015/16 Results & Strategy Update», 8 diciembre 2016.

analizan los resultados de manera directa, sino con relación a que si la empresa asume la correcta forma de entrada en función del modelo conceptual establecido, ésta tendrá unos mejores resultados (Brouthers, 2002). Para el caso español, esta metodología fue utilizada por Berbel-Pineda y Ramírez-Hurtado (2011), llegando a la conclusión de que aquellos hoteles que adoptaron la forma de entrada sugerida por el modelo de Contractor y Kundu (1998a) obtuvieron significativamente mejores resultados.

Sin embargo, a pesar de su interés empírico, estos trabajos no nos permiten delimitar los resultados ofrecidos por cada modo de entrada. Asimismo, las variables financieras utilizadas, aunque adecuadas, son generalistas para el ámbito hotelero. Además de la facturación y el crecimiento, y otras como los beneficios operativos, el sector hotelero utiliza métricas muy específicas para medir sus resultados, tales como el precio medio por habitación (ADR: *Average Daily Rate*), el grado de ocupación (*Occupancy Rate*), y sobre todo el ingreso medio por habitación (RevPAR: *Revenue per Available Room*).

Con independencia de que un modo de entrada u otro puede afectar a todas las ratios financieras y métricas operativas, un primer razonamiento nos lleva a pensar que cuando una cadena adopta una forma de entrada de inversión (propiedad bien vía *greenfield* o adquisición) o alquiler, la cadena absorberá todo el EBITDA de la operación. Si la forma de entrada es vía franquicia, sus ingresos dependerán de la facturación del franquiciado y el *royalty* establecido en el contrato de franquicia. En los contratos de franquicia suele haber un canon inicial de formalización de contrato, pagado en una única anualidad que se establece entre el 2 y el 4 por 100 de la facturación de los ingresos del establecimiento de ese primer año, a los que se suman los *royalties* anuales que se fijan en un rango del 3 al 5 por 100 sobre la facturación anual.

Por último, si el proceso de expansión se realiza a través de contratos de gestión, la rentabilidad dependerá del *fee* o canon, que es el porcentaje sobre el total de ingresos de explotación del hotel que obtiene la cadena hotelera por la gestión del hotel, que suele situarse del 2,5 al 3,5 por 100. A este canon se añade el *incentive fee,* que es el porcentaje sobre los beneficios de explotación del hotel que obtiene la cadena hotelera explotadora como contrapartida por la gestión del activo, y que suele situarse en un rango del 5 al 10 por 100 (Magma Hospitality Consulting, 2016).

Pues bien, partiendo de estos datos y del porcentaje de EBITDA medio de las grandes cadenas hoteleras españolas, situado en el 29,8 por 100, podemos argumentar que los EBITDA obtenidos superan las estimaciones de *royalties* de franquicia o *fees* totales de contratos de gestión que potencialmente se pueden obtener, y que éstos se obtienen principalmente por hoteles en propiedad y en alquiler. Este análisis se ve avalado por los resultados publicados por algunas de las grandes cadenas, como por ejemplo los análisis realizados por el Grupo TUI para sus cadenas Riu Hotels y Robinson Hotels (Esquema 2).

A partir de estos razonamientos, la hipótesis fundamental de este trabajo será la siguiente:

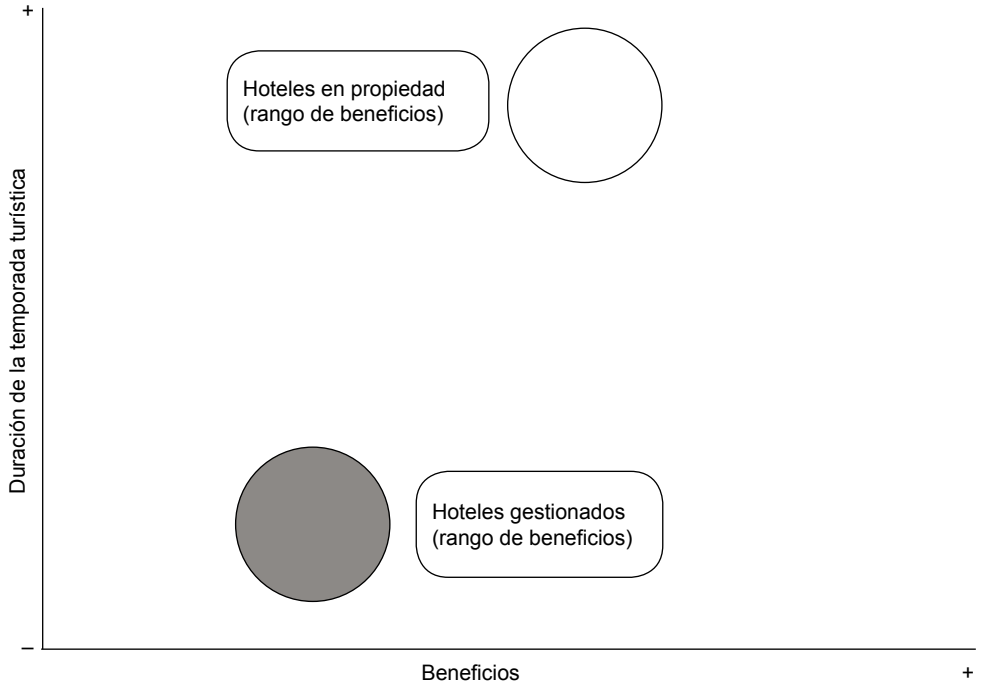
> *H_f: Las formas de entrada en propiedad o alquiler ofrecerán mejores resultados financieros que otros métodos alternativos, como contratos de gestión o franquicias.*

4. Estudio empírico y metodología

Con objeto de analizar la hipótesis planteada, el proceso de investigación parte de un contacto previo con las centrales de tres de las grandes cadenas hoteleras afincadas en Palma de Mallorca: Meliá Hotels, Iberostar Hotels & Resorts y Barceló Hotels, con objeto de contar con su colaboración para que la dirección corporativa de *marketing* remitiese a sus directores de hoteles internacionales un cuestionario confeccionado a tal efecto. El cuestionario fue remitido a la totalidad de hoteles en el exterior (un total de aproximadamente 320 cuestionarios) a finales de 2014 vía correo

ESQUEMA 2

CONTRIBUCIÓN AL EBITDA DE HOTELES EN PROPIEDAD VERSUS CONTRATOS DE GESTIÓN (Grupo TUI: > 300 hoteles)



FUENTE: TUI Group, Presentación a inversores, «FY2015/16 Results & Strategy Update», 8 diciembre 2016 (cifras a partir de los hoteles Riu y Robinson).

electrónico. La muestra final obtenida, después de un segundo envío en el primer trimestre de 2015, fue de 170 cuestionarios recibidos de más de 26 países diferentes. Hay que señalar que el análisis realizado en este trabajo es parte de una investigación más amplia que analiza otras muchas variables, que por falta de espacio no serán tratadas en este artículo.

Medición de las variables

La variable «modo de entrada» se midió mediante una variable multinomial (1=adquisición, 2=construcción, 3=alquiler/*renting*, 4=*joint ventures*: 4a, mayoritaria y 4b, minoritaria, 5=franquicia, y 6=contratos de gestión).

La variable «resultados-rentabilidad» se midió siguiendo la metodología de Brouthers y Nakos (2005), analizando la rentabilidad alcanzada con relación a los otros hoteles de la competencia en la misma zona geográfica a través de una escala Likert de cinco puntos (siendo 1=una de las peores y 5=de las más altas). Se utilizó la escala de variables financieras de Brouthers (2002) analizando el «rendimiento global» de la escala. Adicionalmente se utilizó la métrica más específica de «RevPAR», que es la métrica más utilizada para comparar hoteles de diferentes tamaños. Se calcula dividiendo el ingreso total por habitaciones entre el número de habitaciones disponibles durante un período de tiempo determinado.

Estimación de parámetros y discusión de resultados

De los resultados obtenidos, hay que indicar que la variable «modo de entrada» (*entry mode*) solo tiene valores suficientes en cuatro categorías: «adquisición», «construcción», «alquiler/*renting*» y «gestión». Para el contraste de la hipótesis se ha optado por un modelo lineal general (GLM). Dada la distribución de las varianzas y la naturaleza de las variables utilizadas, se ha optado por una distribución gaussiana, con enlace de identidad (Williams, 1987).

A partir de la hipótesis planteada, se estima que las formas de entrada en propiedad tendrán un efecto significativo y positivo sobre el rendimiento global de la organización. Por tanto, la adquisición y la construcción, así como el alquiler (propiedad temporal) se espera que mejoren el rendimiento general.

El Cuadro 5 muestra la estimación de parámetros con los principales indicadores de ajuste. La estimación muestra que, tanto la adquisición de un hotel local como la entrada a través de alquiler, o mediante contratos de gestión, tienen una influencia estadísticamente significativa sobre el rendimiento global del hotel. El análisis de residuos del modelo GLM muestra una disposición aproximadamente normal, y la distancia de Cook no presenta valores extremos que comprometan la estimación de los parámetros del modelo. Estos resultados revelan un patrón no esperado, en el que solo la entrada mediante la construcción de un nuevo hotel presenta una influencia positiva sobre el rendimiento general evaluado.

Para poder entender en qué medida influye cada modo de entrada, se han realizado comparaciones múltiples entre los diferentes modos de entrada, que se recogen en el Cuadro 6. El Cuadro muestra las estimaciones comparadas de los distintos modos de entrada, junto con sus valores asociados de probabilidad, calculados mediante el test de Tukey (Tukey, 1949).

De este modo, solo la construcción muestra diferencias estadísticamente significativas con el resto de modos de entrada. El resto de diferencias no muestran valores estadísticamente significativos (contratos de gestión frente al *renting*, contratos de gestión frente a adquisición, y *renting* frente a adquisición) y, por tanto, no suponen efectos distintos en relación al rendimiento global del hotel. En definitiva, los resultados permiten afirmar que la inversión directa con hotel de nueva construcción es el que más rentabilidad genera. Tal como indicamos anteriormente, esta forma de entrada permite controlar aspectos críticos en la gestión de hoteles *premium* y de lujo, tal como son el diseño, la localización y toda la serie de servicios añadidos.

Si analizamos concretamente la variable más específica del sector hotelero, tal como es el RevPAR (Cuadro 7), podemos observar que la forma de entrada del tipo *greenfield* tiene una relación positiva y muy significativa con el rendimiento medido en términos de RevPAR.

En este caso, también los contratos de gestión muestran una relación positiva, si bien sensiblemente menor y no significativa. La adquisición, *renting* y contratos presentan la principal debilidad en relación a hoteles *premium*/lujo, tal como es tener que adaptarse a un activo inmobiliario ya existente, que puede que no cumpla todos los requisitos esenciales del posicionamiento de marca.

Los datos confirman que la entrada con hoteles de nueva creación (construcción) genera resultados superiores a otras formas de entrada alternativas. En general, un análisis pormenorizado de los informes financieros de las grandes cadenas españolas permite avalar estos resultados. Los porcentajes de EBITDA sobre ventas o el RevPAR son superiores a otras grandes cadenas internacionales. Como ejemplo particular, en los últimos seis años el grupo Meliá Hotels ha experimentado crecimientos en la ratio RevPAR superiores a muchas de las cadenas líderes en Europa, principalmente por sus hoteles en propiedad y alquilados (Gráfico 1).

CUADRO 5

ESTIMACIÓN DE LOS PARÁMETROS DEL MODELO GLM

Variable	Estimación	Error estándar	Razón *t*	Prob > |*t*|
Constante	3,80504	0,08337	45,64	<0,0001 ***
Adquisición	-0,06820	0,15064	-0,45	0,6518
Construcción	0,52828	0,15351	3,44	0,0009 ***
Renting	-0,40504	0,14800	-2,74	0,0075 ***
Contratos	-0,05504	0,12352	-0,45	0,6570

NOTAS: *p<0,1; **p<0,05; ***p<0,01; R^2 = 0,137; p<0,001.
FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 6

ANÁLISIS COMPARADO DE LOS MODOS DE ENTRADA (TEST DE TUKEY)

	Estimación	Error estándar	*t*	Pr(>|*z*|)
Construcción / Adquisición	0,59649	0,25438	2,345	0,08707 *
Renting / Adquisición	-0,33684	0,24777	-1,360	0,52268
Gestión / Adquisición	0,01316	0,21931	0,060	0,99992
Renting / Construcción	-0,93333	0,25127	-3,714	0,00118 ***
Gestión / Construcción	-0,58333	0,22326	-2,613	0,04396 **
Gestión / *Renting*	0,35000	0,21569	1,623	0,36358

NOTAS: *p<0,1 **p<0,05 ***p<0,01
FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 7

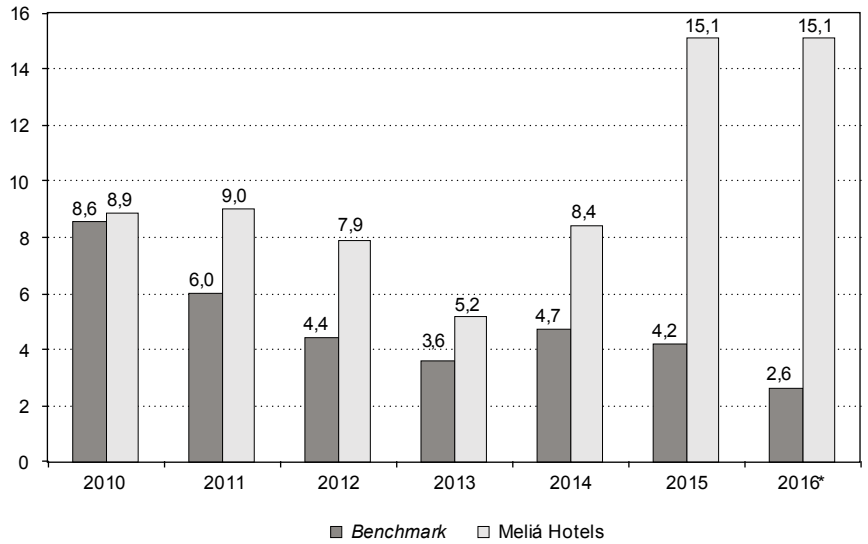
ESTIMACIÓN DE LOS PARÁMETROS DEL MODELO GLM

Término	Estimación	Error estándar	Razón *t*	Prob > |*t*|
Constante	3,86483	0,08793	43,95	<0,0001 ***
Adquisición	-0,23326	0,15886	-1,47	0,1455
Construcción	0,52404	0,16189	3,24	0,0017 ***
Renting	-0,31483	0,15608	-2,02	0,0467 **
Contratos	0,02404	0,13027	0,18	0,854

NOTAS: *p<0,1; **p<0,05; ***p<0,01; R^2 = 0,118; p<0,001
FUENTE: Elaboración propia.

GRÁFICO 1

EVOLUCIÓN DEL REVPAR: RESULTADOS COMPARATIVOS MELIÁ HOTELS VERSUS *BENCHMARK* COMPETITIVO (En %)



NOTAS: * Nueve meses de 2016. *BenchMark* competitivo: grupo de referencia europea constituido por Accor, Marriott, Starwood, Hyatt, Hilton, NH y IHG.
FUENTE: Meliá Hotels International. Presentación a inversores, enero 2017.

5. Conclusiones

A diferencia de las cadenas hoteleras norteamericanas y asiáticas y de las dos grandes cadenas europeas (Accor e InterContinental Hotel Group), las cadenas hoteleras españolas han desarrollado tradicionalmente su expansión internacional basándose en el modelo de hoteles de nueva construcción (operaciones del tipo *greenfield*). Tanto por los destinos seleccionados (nuevos mercados en desarrollo – nuevos destinos turísticos) como por las propias características de las cadenas (escasa dimensión corporativa, propiedad familiar, desarrollo internacional con hoteles de cuatro y cinco estrellas, y principalmente hoteles vacacionales), muy probablemente éste fuese el modo de entrada más factible. Al no disponer de una dimensión internacional suficiente en sus inicios ni de una imagen de marca consolidada, los modos de entrada vía franquicia o contratos de gestión se veían muy limitados. Por otro lado, la escasa dimensión y capacidad financiera tampoco permitía un desarrollo internacional rápido a través de adquisiciones. Asimismo, la expansión se realizó principalmente a destinos de sol y playa en América y el Caribe, donde la oferta de hoteles para alquiler o en gestión era ciertamente escasa.

En cualquier caso, el modelo desarrollado ha resultado ser eficiente desde la perspectiva económica financiera, siendo la forma de entrada vía nuevos hoteles la que mejor resultado ha generado a las cadenas.

Ahora bien, también hay que indicar que hay una tendencia clara a cambiar el modelo anterior, que en

términos anglosajones se define como una evolución de «un modelo *asset heavy* a *asset light*», que permite una expansión más rápida apalancada en el *know how* de gestión y el valor de marca, ofreciendo además un grado de control muy adecuado. Una vez alcanzada ya la experiencia suficiente y un buen prestigio de marca, las cadenas con mayor dimensión pueden cambiar su modelo de «propiedad» a uno de «gestión». Asimismo, el portafolio de negocio también comienza a diversificarse entre el negocio vacacional y urbano, y ciertamente en el mercado urbano hay más oferta disponible para la gestión hotelera. Hace 13 años, el 70 por 100 del portafolio de los hoteles del Grupo Meliá estaban en propiedad y ahora es menos de un 13 por 100; y los hoteles urbanos pasaron de un 30 por 100 a un 45 por 100 de la cartera. Esta misma tendencia también la han experimentado Iberostar Hotels & Resorts, Barceló Hotels y NH Hotels (más centrado en el segmento urbano).

Por lo tanto, y dada la creciente globalización y consolidación del sector hotelero mundial, es importante conseguir una masa crítica en cuanto a número de hoteles y diversificación de mercados. La gestión hotelera es el modo más rápido de conseguir un crecimiento sostenido con un alto control operativo y poca inversión. La situación actual de los principales grupos hoteleros españoles en cuanto a experiencia, tamaño e imagen de marca les permite desarrollar este cambio de modelo de manera paulatina. La cuestión básica se centra en obtener menos beneficios por unidad hotelera, pero a cambio de poder gestionar más hoteles y potenciar la expansión de la cadena en nuevos mercados, lo que en última instancia incrementará la rentabilidad financiera y los beneficios globales de la cadena asumiendo menos riesgo de inversión.

Referencias bibliográficas

[1] AGARWAL, S. y RAMASWAMI, S.N. (1992). «Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors». *Journal of International Business Studies*, vol. 23, nº 1, pp. 1-27.

[2] ALON, I. (2004). «Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets». *Journal of Macromarketing*, vol. 24, nº 2, pp. 156-167.

[3] AULAKH, P.S. y KOTABE, M. (1997). «Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets». *Journal of International Business Studies*, vol. 28, nº 1, pp. 145-175.

[4] BAENA, V. y CERVIÑO, J. (2009). «La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 12, nº 40, pp. 47-82.

[5] BAENA, V. y CERVIÑO, J. (2010). «El efecto de la experiencia, tipo de actividad y renombre de marcas sobre la expansión y grado de intensidad internacional de la franquicia española». *Revista Española de Investigación en Marketing (REIM)*, septiembre, vol. 14, nº 2, pp. 67-89.

[6] BELLO, D.C. y GILLILAND, D.I. (1997). «The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance». *The Journal of Marketing*, vol. 61, nº 1, pp. 22-38.

[7] BERBEL-PINEDA, J.M. y RAMÍREZ-HURTADO, J.M. (2011). «Does the Foreign Market Entry Mode Choice Affect Export Performance? The Case of the Spanish Hotel Industry». *Journal of Business Economics and Management*, vol. 12, nº 2, pp. 301-316.

[8] BROUTHERS, K.D. (2002). «Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance». *Journal of International Business Studies*, vol. 33, nº 2, pp. 203-221.

[9] BROUTHERS, K.D. y BROUTHERS, L.E. (2003). «Why Service and Manufacturing Entry Mode Choices Differ: The Influence of Transaction Cost Factors, Risk and Trust». *Journal of Management Studies*, vol. 40, nº 5, pp. 1.179-1.204.

[10] BROUTHERS, K.D. y HENNART, J.F. (2007). «Boundaries of the Firm: Insights from International Entry Mode Research». *Journal of Management*, vol. 33, nº 3, pp. 395-425.

[11] BROUTHERS, L.E. y NAKOS, G. (2005). «The Role of Systematic International Market Selection on Small Firms' Export Performance». *Journal of Small Business Management,* vol. 43, nº 4, pp. 363-381.

[12] BROWN, J.R. y DEV, C.S. (2000). «Improving Productivity in a Service Business: Evidence from the Hotel Industry». *Journal of Service Research*, vol. 2, nº 4, pp. 339-354.

[13] BROWN, J.R.; DEV, C.S. y ZHOU, Z. (2003). «Broadening the Foreign Market Entry Mode Decision: Separating Ownership and Control». *Journal of International Business Studies*, vol. 34, nº 5, pp. 473-488.

[14] BUCKLEY, P.J. y CASSON, M. (1985). *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*. Springer.

[15] CONTRACTOR, F.J. y KUNDU, S.K. (1998a). «Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector». *Journal of International Business Studies*, vol. 29, nº 2, pp. 325-356.

[16] CONTRACTOR, F.J. y KUNDU, S.K. (1998b). «Franchising Versus Company-run Operations: Modal Choice in the Global Hotel Sector». *Journal of International Marketing*, vol. 6, nº 2, pp. 28-53.

[17] DURÁN-HERRERA, J.J. (2002). «Estrategias de localización y ventajas competitivas de la empresa multinacional española». *Información Comercial Española*, abril-mayo, nº 799, pp. 41-54.

[18] DURÁN-HERRERA, J.J. (2004). «Empresa multinacional e inversión directa española en el exterior». *Universia Business Review*, vol. 3, nº 3, pp. 114-123.

[19] ERRAMILLI, M.K. y RAO, C.P. (1993). «Service Firms' International Entry-mode Choice: A Modified Transaction-cost Analysis Approach». *The Journal of Marketing*, vol. 57, nº 3, pp. 19-38.

[20] ERRAMILLI, M.K.; AGARWAL, S. y DEV, C.S. (2002). «Choice Between Non-equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective». *Journal of International Business Studies*, vol. 33, nº 2, pp. 223-242.

[21] FAMA, E.F. y JENSEN, M.C. (1983). «Separation of Ownership and Control». *The Journal of Law and Economics*, vol. 26, nº 2, pp. 301-325.

[22] GABA, V.; PAN, Y. y UNGSON, G.R. (2002). «Timing of Entry in International Market: An Empirical Study of US Fortune 500 Firms in China». *Journal of International Business Studies*, vol. 33, nº 1, pp. 39-55.

[23] GRAU, A. y HALLÉ, B. (2016). «2006 España. Gestión de activos hoteleros». *Magma Hospitality Consulting*, pp. 1-12.

[24] HERRMANN, P. y DATTA, D.K. (2006). «CEO Experiences: Effects on the Choice of FDI Entry Mode». *Journal of Management Studies*, vol. 43, nº 4, pp. 755-778.

[25] KIM, W.C. y HWANG, P. (1992). «Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice». *Journal of International Business Studies*, vol. 23, nº 1, pp. 29-53.

[26] LEÓN-DARDER, F.; VILLAR, C. y PLA-BARBER, J. (2011). «Entry Mode Choice in the Internationalization of the Hotel Industry: A Holistic Approach». *The Service Industries Journal*, vol. 31, nº 1, pp. 107-122.

[27] LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S. y SAMIEE, S. (2002). «Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-analysis». *Journal of Business Research*, vol. 55, pp. 51-67.

[28] MADHOK, A. (1997). «Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm». *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 39-61.

[29] PAN, Y. y TSE, D. K. (2000). «The Hierarchical Model of Market Entry Modes». *Journal of International Business Studies*, vol. 31, nº 4, pp. 535-554.

[30] PLA-BARBER, J.; LEÓN-DARDER, F. y VILLAR, C. (2011). «The Internationalization of Soft-services: Entry Modes and Main Determinants in the Spanish Hotel Industry». *Service Business*, vol. 5, nº 2, pp. 139-154.

[31] PLA-BARBER, J.; VILLAR, C. y LEÓN-DARDER, F. (2014). «Augmenting Versus Exploiting Entry Modes in Soft Services». *International Marketing Review*, vol. 31, nº 6, pp. 621-636.

[32] SÁNCHEZ-PEINADO, E. y PLA-BARBER, J. (2006). «A Multidimensional Concept of Uncertainty and its Influence on the Entry Mode Choice: An Empirical Analysis in the Service Sector». *International Business Review*, vol. 15, nº 3, pp. 215-232.

[33] SHANE, S.A. (1996). «Hybrid Organizational Arrangements and their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors». *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 1, pp. 216-234.

[34] TUKEY, J. (1949). «Comparing Individual Means in the Analysis of Variance». *Biometrics*, vol. 5, nº 2, pp. 99-114.

[35] VILLAR, C.; PLA-BARBER, J. y LEÓN-DARDER, F. (2012). «Service Characteristics as Moderators of the Entry Mode Choice: Empirical Evidence in the Hotel Industry». *Service Industries Journal*, vol. 32, nº 7, pp. 1.137-1.148.

[36] WILLIAMS, D. (1987). «Generalized Linear Model Diagnostics Using the Deviance and Single Case Deletions». *Applied Statistics*, vol. 36, pp. 181-191.

[37] ZOU, S.; TAYLOR, C.R. y OSLAND, G.E. (1998). «The EXPERF Scale: A Cross-national Generalized Export Performance Measure». *Journal of International Marketing*, vol. 6, nº 3, pp. 37-58.

César Camisón-Zornoza*
Sergio Camisón-Haba*

DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD BASADOS EN EL CONOCIMIENTO: EVIDENCIAS EXTRAÍDAS DE UNA PLATAFORMA DE INTELIGENCIA APLICADA AL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL

Este artículo analiza la situación competitiva de la empresa turística española en cuanto a las capacidades tecnológicas e informacionales de que dispone para impulsar una competitividad basada en el conocimiento. Tras el diagnóstico, se presentan los resultados de una investigación colaborativa orientada a desarrollar una nueva plataforma TIC. Las evidencias empíricas extraídas de cuatro casos piloto de implantación de esta plataforma de inteligencia competitiva avalan con rotundidad el potencial de creación de valor y de mejora de la competitividad esperable de soluciones de esta naturaleza.

Palabras clave: *empresa turística, ventajas en conocimiento, inteligencia competitiva, TIC.*
Clasificación JEL: *L830, M150, M190, M210, O330.*

1. Introducción

La incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) está produciendo cambios estructurales en los modelos de negocio de empresas y destinos turísticos. El uso de herramientas TIC es pues una gran oportunidad de desarrollo para el sector turístico, proporcionándole soluciones accesibles para gestionar todas las actividades de la cadena de valor sobre bases informativas sólidas, actualizadas e integradas (Camisón *et al*., eds., 2009). La gestión inteligente de la información, encaminada a transformar datos en conocimiento, se ha convertido así en una fuente potencial de ventajas competitivas para la empresa turística.

Sin embargo, esta promesa de creación de valor asociada a las TIC se ve obstaculizada por entornos tecnológicos excesivamente complejos, que generan una enorme confusión y dificultad de acceso y

* Universidad de Valencia.

aprovechamiento del gran volumen y variedad de información que circula por repositorios y redes. Todo este volumen de datos se transforma entonces en una debilidad y una amenaza para los agentes del sector que no pueden asimilarlo en el momento de tomar decisiones estratégicas. La gran fragmentación de la oferta sectorial complica aún más la incorporación de prácticas de inteligencia competitiva que favorezcan la adopción de estrategias basadas en el conocimiento.

Este artículo analiza la situación competitiva de la empresa turística española en cuanto a las capacidades tecnológicas e informacionales de que dispone para impulsar una competitividad basada en el conocimiento. Este análisis competitivo se basa en datos extraídos de fuentes públicas y de información primaria aportada por el estudio de Camisón (2017): *La competitividad de la empresa turística española. Capacidades, conocimiento, innovación, tecnología y cooperación para enfrentar los retos del Siglo XXI,* desarrollado en el período 2010-2017. Tras el diagnóstico, se presentan los resultados de un proyecto de investigación colaborativa desplegado entre 2010 y 2013, orientado a desarrollar una nueva plataforma TIC que recopile, integre, traduzca y facilite a los agentes turísticos información anticipada de las tendencias y oportunidades de mercado, de un modo y a un coste que haga la herramienta accesible a las condiciones de la oferta turística española. Las evidencias empíricas extraídas de cuatro casos piloto de implantación de esta plataforma de inteligencia avalan con rotundidad el potencial de creación de valor y de mejora de la competitividad esperable de soluciones de esta naturaleza.

2. Competitividad, información y tecnología en el sector turístico

Factores competitivos clave en la industria turística

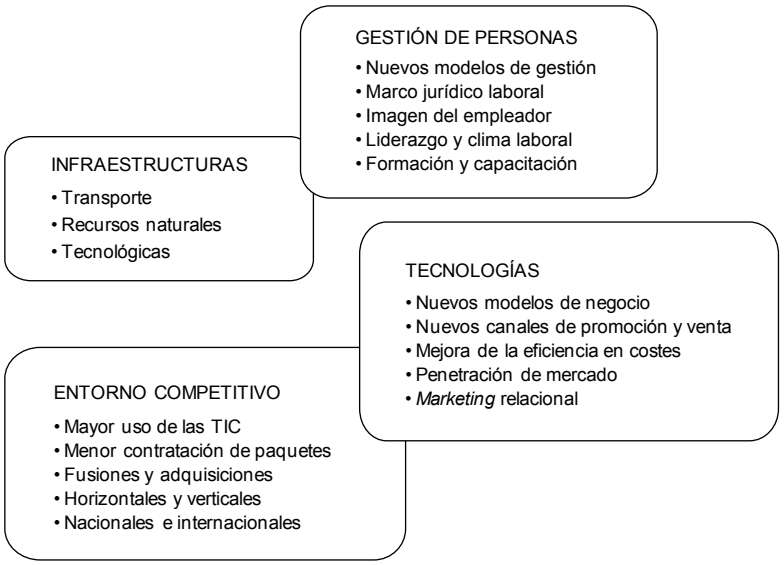
El sector turístico español está inmerso en pleno cambio de ciclo, impulsado por la competencia emergente, la frecuencia de operaciones corporativas de crecimiento externo mediante fusiones y adquisiciones, el cambio tecnológico al que las TIC han coadyuvado sobremanera, la remodelación de la demanda incluyendo la tendencia descendente de la contratación de paquetes, el surgimiento de nuevos modelos organizativos y de gestión de las personas, y la propia transformación de las estrategias de los agentes sectoriales en un entorno igualmente mutante (Esquema 1).

Ante este momento de ruptura, las empresas y los destinos turísticos tienen planteados desafíos importantes y cambiantes ante los que están en una posición débil de falta de capacidad de reacción en el tiempo apropiado. Entre ellos, merecen destacarse: la persistencia de una elevada dependencia de una gran parte de la oferta de grandes operadores; el desajuste entre la oferta de productos y las necesidades de una demanda dispuesta a consumirlos; los problemas para reemplazar sus clásicas ventajas comparativas basadas en los recursos naturales y bajos precios por otras ancladas en la innovación y en intangibles (como la marca, la reputación o la satisfacción del turista), que permitan la diferenciación de una oferta mayoritariamente madura; o los problemas de aglomeración derivados de una excesiva carga sobre el territorio. En suma, el sector turístico español se encuentra actualmente en una encrucijada, donde, para poder adaptarse a los cambios (plurales y relevantes) que tiene planteados a nivel estructural, humano y tecnológico, necesita impulsar estrategias de mejora de su competitividad.

La propia estructura del sector, que alterna cadenas con una estimable proyección internacional con un segmento de oferta fragmentada en el que dominan establecimientos de pequeño tamaño con mucho oficio en su actividad, pero con una gestión que dista de los parámetros de la profesionalización y de las mejores prácticas, es un elemento clave. El sector turístico español ha estado dominado tradicionalmente por organizaciones uniestablecimiento de pequeño y mediano tamaño y con una estructura de propiedad

ESQUEMA 1

FACTORES COMPETITIVOS CLAVE EN EL SECTOR TURÍSTICO



FUENTE: Elaboración propia a partir del *Plan del turismo español Horizonte 2020*. Documento base 2007.

familiar independiente, si bien existen también grandes cadenas familiares que exhiben un proceso de crecimiento internacional ciertamente notable. La atomización de la oferta y sus estructuras de propiedad y gobierno hacen difícil su comprensión de la amplitud de los cambios estructurales en curso, tanto respecto a la evolución de la demanda como de la competencia (Camisón y Monfort-Mir, 2012).

La dinámica competitiva turística fuerza pues a las empresas a buscar herramientas que permitan responder a preguntas como: ¿quiénes son nuestros competidores importantes hasta ahora? ¿quiénes son nuestros competidores potenciales? ¿quién abandonará el mercado en el futuro próximo? ¿por qué? ¿cómo se ven nuestros competidores? ¿qué imagen tienen de nosotros? ¿cómo están cambiando las necesidades de los clientes? ¿cuáles son las tendencias en nuestra industria a corto y largo plazo? ¿cómo han respondido a ellas en el pasado nuestros competidores? ¿cómo se espera que respondan en el futuro? ¿qué patentes o tecnologías han desarrollado u obtenido recientemente nuestros competidores actuales o potenciales? ¿qué significan para nosotros dichas innovaciones? ¿cómo y dónde están comercializando nuestros competidores sus servicios? ¿cuál es su grado de éxito? ¿qué nuevos servicios serán lanzados con mayor probabilidad? ¿dónde, cuándo y cómo se realizará? ¿qué nuevos mercados o áreas geográficas serán (o no) penetradas por nuestros competidores en el futuro? ¿qué mercados o áreas geográficas actuales se deben abandonar? ¿cómo están madurando los mercados globales?

Una organización inteligente es aquella que identifica qué información no es realmente valiosa y, además, tiene capacidad para generar o acceder a la inteligencia. La inteligencia es una recopilación y análisis de datos suministrados por cualquier fuente, que tenga una previsión y pueda dar un marco profundo de intenciones, capacidades o actividades, así como sus posibles implicaciones. Las organizaciones inteligentes incorporan «ciclos de inteligencia» como modelo para transformar los datos e información que captan en inteligencia y conocimiento, dando significado a esa información a través del análisis. Aplicada al sector turístico, la inteligencia competitiva ayudará a una empresa, entre otras cosas, a entender mejor el entorno competitivo de la industria, a aprender sobre las estrategias corporativas y de negocio de los competidores, a hacer una previsión de oportunidades y amenazas, a anticiparse a la investigación y desarrollo de estrategias del competidor, a validar o negar rumores de la industria, a tomar decisiones efectivas y a actuar proactivamente en lugar de reaccionar.

La difusión de las TIC como oportunidad y como desafío competitivo

Además, el sector turístico está siendo remodelado por el empuje de un vector de nuevas tecnologías que giran alrededor de la información y de internet (ITH, 2007; Fundación OPTI, 2005; Fundación COTEC, 2004). Las TIC han sido decisivas para el desarrollo de nuevos modelos de negocio asociados a la eclosión de las redes sociales, el avance del proceso de desintermediación y el alcance de notables reducciones de costes en ciertos procesos. El desarrollo de las TIC ha contribuido igualmente al cambio de la forma de interactuar con el consumidor, de los modelos de comercialización (modificando los ociotipos turísticos, la planificación de las fases del viaje y la selección de destinos) e incluso de las formas de inventariar y acceder a los recursos en el territorio. Además, las TIC se han convertido en una ayuda imprescindible para almacenar, analizar, ordenar y distribuir la información.

Esta dinámica tecnológica obliga a la empresa turística, sea cual sea su dimensión, segmento de mercado y producto, a incorporar las innovaciones basadas en estas nuevas tecnologías y las innovaciones en modelos organizativos y de trabajo en red que suelen llevar aparejadas. Sin embargo, en la empresa turística española, las nuevas TIC son tanto un motor de procesos de modernización como un escenario donde se visualizan debilidades competitivas importantes. Por un lado, la empresa turística española ha emprendido con ímpetu el reto de modernizar sus infraestructuras tecnológicas. Pero, por otro lado, el sector permanece agobiado por la lenta adopción de las innovaciones tecnológicas y organizativas basadas en las TIC avanzadas, que prometen mayor capacidad de creación de valor, como son las orientadas a gestionar el conocimiento.

Fue esta industria una de las primeras ramas de actividad en donde penetró la economía de la información, y el vigor de este cambio tecnológico se ha ido acentuando con el tiempo, siendo actualmente una de las actividades más activas en la red. Ya a principios de esta década, estudios como el *Informe epyme 2010* de Fundetec y ONTSI (2010) pintaban al sector turístico como uno de los más activos en TIC, porque el turismo rural y el hotelero tendrían un 98,2 por 100 y un 95,8 por 100 de negocios con disponibilidad de este medio; en cuanto a la conexión con internet, los porcentajes eran respectivamente el 96,7 por 100 y el 94,5 por 100.

La implantación de las TIC ha alcanzado a los equipos tanto de procesos como de gestión de la información, a su conectividad, a la introducción múltiple de ordenadores, portátiles, equipos multifuncionales, servidores, telefonía fija y móvil, *tablets*, redes de acceso local, acceso a redes inalámbricas, redes de acceso a internet, etc. El resultado ha sido la aparición de múltiples aplicaciones en la organización y en la forma de prestar sus servicios e incluso en la propia configuración del soporte físico sobre el cual se desarrollan los procesos.

No obstante, como atestigua el informe sobre la competitividad de la empresa turística española (Camisón, 2017), siguen existiendo aún bolsas importantes en

CUADRO 1

GRADO DE INTRODUCCIÓN Y DE IMPLANTACIÓN DE LAS TIC EN LA EMPRESA TURÍSTICA ESPAÑOLA

	Introducción		Grado de implantación*
	Sí	No	
1. Ordenadores para la dirección	65,1	34,9	3,83
8. Red de datos de área local	36,4	63,6	2,66
10. Conexión internet de banda ancha	59,7	40,3	3,73
11. Dominio propio en internet	49,1	50,9	3,29
12. Página web de la empresa alojada en servidor externo	39,4	60,6	2,73
13. Página web de la empresa alojada en un servidor propio	20,8	79,2	1,93
15. Intranet corporativa	20,1	79,9	1,90
16. Correo electrónico para el personal	40,8	59,2	2,80
17. Aplicaciones basadas en la Web 2.0 (foros, blogs, etc.)	16,7	83,3	1,71
18. Integración de servicios de voz, datos y vídeo	10,6	89,4	1,43
22. Tarjetas electrónicas para seguimiento de los clientes	8,4	91,6	1,36
23. Tarjetas electrónicas para pago automático de los servicios	28,7	71,3	2,30

NOTAS: * Escala creciente 1-7, siendo 1 «nulo», 2 «bastante bajo», 3 «bajo», 4 «medio», 5 «bastante alto», 6 «alto» y 7 «muy alto».
FUENTE: ***La competitividad de la empresa turística española. Capacidades, conocimiento, innovación, tecnología y cooperación para enfrentar los retos del Siglo XXI*** **(CAMISÓN, 2017).**

algunos subsectores de empresas desconectadas de la revolución digital (Cuadro 1). Aunque un elevado número de empresas tenga instalados ordenadores, solo un 65,1 por 100 ha habilitado este equipo para la dirección. Apenas un 20,1 por 100 ha construido una intranet corporativa. La baja difusión de las TIC vuelve a constatarse en la reducida frecuencia de innovaciones en los procesos que incorporen estas tecnologías, como son las tarjetas electrónicas para seguimiento de los clientes y pago automático de servicios, disponibles solo en el 8,4 por 100 y 28,7 por 100 de organizaciones del sector. Además, si observamos no solo la existencia sino el uso de este *hardware*, apreciamos que su grado de implantación tiende a ser bajo o muy bajo.

Por otra parte, la conexión a internet en banda ancha está ausente aún en un 40 por 100 de casos, alcanzando solo el 50 por 100 las que tienen dominio propio, el 40 por 100 las que tienen página web en servidor externo, y el 20 por 100 las que han logrado contar con dicha página en servidor propio. La baja introducción de la red en las prácticas de la empresa turística española se constata también en que solo un 40,8 por 100 ha dotado a su personal de correo electrónico corporativo, y en que apenas un 16,7 por 100 tiene presencia organizada en las oportunidades que brinda la Web 2.0, como foros o blogs.

Otro dato revelador del grado de avance del sector turístico en la explotación de las posibilidades digitales se aprecia al analizar las aplicaciones informáticas para las que usa los medios digitales (Cuadro 2). Los usos de este *hardware* se concentran en las actividades menos creadoras de valor. En cuanto a la gestión de la información interna, los sistemas informatizados más difundidos son los aplicados a los usos más rutinarios como la contabilidad, la gestión de clientes, de compras y proveedores, de control de operaciones y del personal, y aún en estos casos la extensión de su implantación tiende a ser pobre. El resto de soluciones

CUADRO 2

GRADO DE INTRODUCCIÓN Y DE IMPLANTACIÓN DE APLICACIONES INFORMÁTICAS EN LA EMPRESA TURÍSTICA ESPAÑOLA

	Introducción		Grado de implantación*
	Sí	No	
2. Informatización de la gestión de clientes	47,2	52,8	3,14
3. Informatización de la gestión de compras y proveedores	39,3	60,7	2,70
4. Informatización de contabilidad	50,2	49,8	3,25
5. Informatización de la gestión de *stocks*	31,3	68,7	2,37
6. Informatización de gestión de personal	30,3	69,7	2,31
7. Informatización del control de operaciones	33,0	67,0	2,47
9. Informatización de gestión de llamadas	27,6	72,4	2,25
14. Integración en sistemas computerizados de reservas (CRS) o sistemas de distribución global (GDS)	25,8	74,2	2,16
19. Herramientas de gestión documental	17,9	82,1	1,77
20. Herramientas de gestión del flujo de trabajo	15,2	84,8	1,65
21. Bases de datos relacionales (CRM)	15,5	84,5	1,66
24. *Software* de gestión integral (ERP)	18,3	81,7	1,85
25. Sistemas para la gestión del conocimiento (motores de búsqueda, mapas de conocimiento, etc.)	14,9	85,1	1,67

NOTAS: * Escala creciente 1-7 siendo 1 «nulo», 2 «bastante bajo», 3 «bajo», 4 «medio», 5 «bastante alto», 6 «alto» y 7 «muy alto».
FUENTE: ***La competitividad de la empresa turística española. Capacidades, conocimiento, innovación, tecnología y cooperación para enfrentar los retos del Siglo XXI*** **(CAMISÓN, 2017).**

no supera en ningún caso una tasa de penetración del 30 por 100. Las aplicaciones de valor para la gestión interna de la información, como son los sistemas de gestión documental, CRM, ERP y sistemas de gestión del flujo de trabajo, no superan el 18 por 100 y su grado de implantación se acerca a «muy bajo».

Fuentes abiertas (*Open Data*) e impulso del conocimiento turístico

La economía del conocimiento es otro factor de cambio fundamental, pues tiene repercusiones en todos los ámbitos económicos. Su progreso apalancado con el desarrollo de las TIC permite la circulación de la información en cantidades y velocidades hasta hace poco inimaginables. Su uso por los agentes económicos está coadyuvando al incremento del avance científico y tecnológico a ritmos históricos, y la inoculación de información y conocimiento en dosis crecientes en productos y procesos está transformando la estructura de los mercados.

Un especial relieve de cara al acceso a información externa adquiere la creciente difusión de las fuentes abiertas de información (*open data*) (Manyika *et al.,* 2013; Piccoli y Pigni, 2013). Su desarrollo ha sido impulsado por la normativa europea que insta a las Administraciones Públicas a liberar la información pública de que disponen, a la vez que incentiva a los potenciales usuarios a desplegar modelos que optimicen el uso de dicha información (HM Government, 2012). La normativa española ya ha incorporado la directriz comunitaria que regula esta

política en la Ley 37/2007 sobre reutilización de la información del sector público. La filosofía de la norma es liberar la información elaborada o custodiada por el sector público a fin de que pueda ser reutilizada por el resto de agentes. El programa APORTA impulsado por el Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital ha avanzado en esta dirección, acuñando el concepto de «reutilización de la información del sector público». A su vez, las redes sociales han abierto las puertas a oportunidades inimaginables de escuchar y dialogar con los clientes (Alexa, Inc., 2013). Además, internet está ya plagada de portales multicanal impulsados por instituciones muy diversas, tanto nacionales (Turespaña, ICEX, Invest in Spain, portales autonómicos) como internacionales (OMT, Eurostat, OCDE), de plataformas y de redes (Platma, Thinktur, Invat.tur, Redtur) emisoras de información abundante y variada.

La trascendencia de estas iniciativas proviene de la gran variedad de información que es producida por el sector público y la industria de contenidos digitales, y que puede ser valiosa por su especial fiabilidad y calidad. Las nuevas tecnologías de la información han colaborado en la penetración de estas fuentes abiertas al facilitar el acceso a la información, su difusión y transformación. Una adecuada reutilización de la información procedente de las fuentes abiertas ofrece beneficios para todos los agentes del sector turístico. Entre ellos, la posibilidad de beneficiarse de servicios de valor añadido basados en la reutilización de la información pública, la generación de nuevos productos y servicios o de productos digitales innovadores adecuados a las necesidades puestas de manifiesto con la información capturada, o el desarrollo a partir de esa información de conocimiento que sirva a la mejora de la toma de decisiones y la competitividad.

Este nuevo marco permitirá crear nuevos modelos de gestión de la información que crucen datos de mapas, recursos, eventos, tendencias, estadísticas, productos, mercados, destinos, flujos de turistas y personas, con evidentes aplicaciones en el sector turístico. Así pues, el sector se enfrenta a un reto para cuya explotación deberá desarrollar nuevos recursos y capacidades.

Difusión de tecnologías y herramientas para la gestión del conocimiento

Sin embargo, la escasa difusión de las innovaciones que permitan explotar nuevas capacidades de gestión de la información conduce a que, en promedio, la empresa turística exhiba un mínimo avance hacia una gestión basada en el conocimiento, que incorpore soluciones de inteligencia y prospectiva.

Según la OCDE (2000), la estrategia de captación del conocimiento externo para la generación de innovaciones se apoya primero en fuentes internas a la organización y a continuación, por orden decreciente de frecuencia, en clientes, ferias y muestras profesionales, proveedores, competidores, periódicos y conferencias, universidades, internet/redes informáticas, consultoras, servicios públicos y de instituciones sin ánimo de lucro, y bases de patentes. El sector turístico sigue este patrón, pero agudizando todavía más sus deficiencias. Apenas un 2 por 100 de las empresas de hostelería tiene fuentes de información externa organizadas procedentes del mercado, cuando en la industria son seis veces más (13 por 100) y el triple en el resto de servicios (5,9 por 100). Las fuentes institucionales del sistema de I+D+i como universidades o centros tecnológicos y las publicaciones y revistas científicas apenas son consultadas por el 0,05 por 100, de nuevo muy por debajo de los promedios de la industria (3,7 por 100) y el resto de servicios (1,1 por 100). No son más usuales las fuentes de información comerciales y profesionales, valorizadas por apenas un 0,14 por 100 de empresas hosteleras, frente al 3,6 por 100 y 1,6 por 100 del conjunto de empresas industriales y de servicios (Cuadro 3).

Este diagnóstico pone de relieve el problema más preocupante para una eficaz gestión del conocimiento: la fijación de su atención en las fuentes de conocimiento más simple y estandarizado, en detrimento de

CUADRO 3

ANÁLISIS COMPARADO DE LAS FUENTES PARA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DEL SECTOR TURÍSTICO, LA INDUSTRIA Y OTROS SERVICIOS, 2015 (En % de empresas que las consideran de la mayor importancia)

	Total	Industria	Servicios	Hostelería
Fuentes internas	7,66	14,90	6,38	1,68
Fuentes del mercado	6,99	12,97	5,89	2,05
Proveedores de equipo, material, componentes o *software*	3,91	7,01	3,39	1,14
Clientes	3,45	7,18	2,70	0,43
Competidores u otras empresas de la misma rama de actividad	1,83	3,41	1,56	0,91
Consultores, laboratorios comerciales o inst. privados de I+D	1,32	2,63	1,06	0,23
Fuentes institucionales	1,60	3,67	1,11	0,05
Universidades u otros centros de enseñanza superior	0,97	1,89	0,77	0,02
Organismos públicos de investigación	0,64	1,33	0,46	0,02
Centros tecnológicos	0,96	2,48	0,58	0,03
Otras fuentes	1,93	3,64	1,62	0,14
Conferencias, ferias comerciales, exposiciones	1,37	2,72	1,10	0,02
Revistas científicas y publicaciones	0,83	1,38	0,75	0,13
Asociaciones profesionales y sectoriales	0,71	1,12	0,71	0,01

FUENTE: Elaboración propia a partir de la *Encuesta sobre innovación en las empresas* del INE.

los manantiales de conocimiento más innovador por estar próximo a la frontera tecnológica o por ser más difícilmente imitable. La endogamia en la obtención de conocimiento puede conducir al desconocimiento de los mercados, los potenciales socios o clientes, los competidores y los avances tecnológicos, así como a una tendencia centrípeta a concentrar esfuerzos en las áreas de operaciones en detrimento del análisis estratégico de la industria y de los cambios del medio ambiente. Además, la injustificada relevancia concedida como fuentes de conocimiento a los lugares por donde circula preferentemente información y, en todo caso, conocimiento codificado de acceso múltiple y poco protegido minusvalora la importancia de la vigilancia y prospectiva competitiva y tecnológica, así como de la cooperación con universidades y centros de I+D, para crear o acceder a conocimiento valioso que esté en el origen de ventajas competitivas sostenibles.

La evolución en el tiempo de la actitud de la empresa turística española hacia las fuentes externas de información no es precisamente de mejora. Como atestigua el Cuadro 4 y Gráfico 1, entre 2008 y 2015 la importancia concedida a las fuentes del mercado se ha reducido más de un 50 por 100. Aún más acusado es el retroceso de la relevancia otorgada a las fuentes institucionales y a otras fuentes comerciales y profesionales, que han declinado en un 88,6 por 100 y 80,3 por 100, respectivamente.

La situación del sector turístico español constata asimismo su atraso en la implantación de innovaciones tecnológicas y organizativas que permitan explotar nuevas capacidades de gestión de la información (Cuadro 5). Solo un 3,3 por 100 de empresas

CUADRO 4

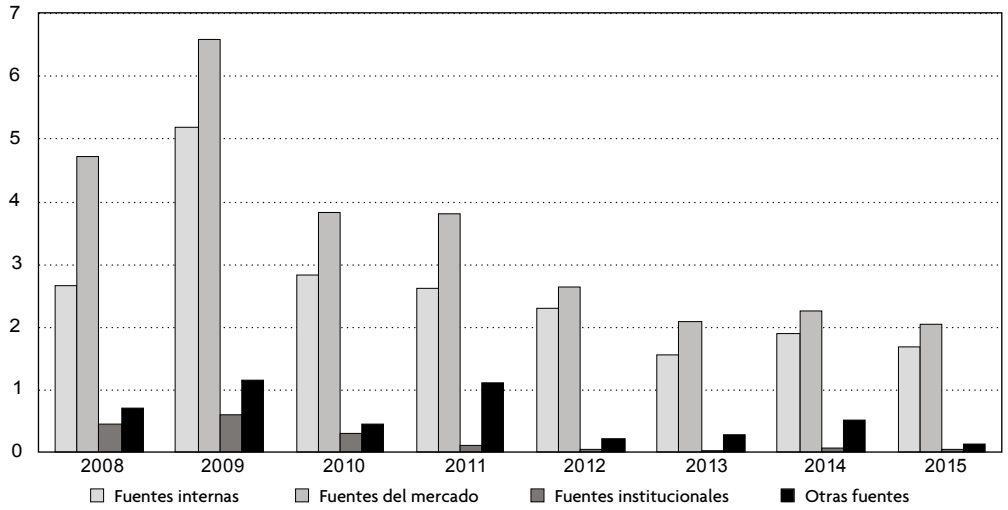
EVOLUCIÓN TEMPORAL EN EL USO DE LAS FUENTES PARA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DEL SECTOR DE HOSTELERÍA, 2008-2015 (En % de empresas que las consideran de la mayor importancia)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fuentes internas	2,66	5,19	2,83	2,62	2,30	1,55	1,89	1,68
Fuentes del mercado	4,72	6,60	3,83	3,80	2,64	2,08	2,26	2,05
Proveedores	3,26	3,75	3,04	2,52	2,07	1,47	1,14	1,14
Clientes	1,76	3,12	1,02	1,03	0,77	0,63	0,83	0,43
Competidores	0,77	1,89	0,95	0,94	0,90	0,87	0,63	0,91
Consultores, laboratorios o inst. privados de I+D	0,39	1,26	0,26	0,36	0,09	0,39	0,34	0,23
Fuentes institucionales	0,44	0,59	0,30	0,10	0,05	0,03	0,06	0,05
Universidades u otros centros de enseñanza superior	0,08	0,02	0,27	0,10	0,02	0,02	0,04	0,02
Organismos públicos de investigación	0,35	0,27	0,02	0,01	0,00	0,00	0,03	0,02
Centros tecnológicos	0,14	0,31	0,01	0,02	0,03	0,02	0,04	0,03
Otras fuentes	0,71	1,16	0,45	1,10	0,22	0,28	0,51	0,14
Conferencias, ferias comerciales, exposiciones	0,47	0,82	0,17	0,96	0,15	0,19	0,03	0,02
Revistas científicas y publicaciones	0,09	0,29	0,06	0,45	0,04	0,06	0,04	0,13
Asociaciones profesionales y sectoriales	0,18	0,20	0,24	0,48	0,09	0,09	0,48	0,01

FUENTE: Elaboración propia a partir de la *Encuesta sobre innovación en las empresas* del INE.

GRÁFICO 1

FUENTES PRINCIPALES DE INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DEL SECTOR DE HOSTELERÍA, 2008-2015 (En % de empresas que las consideran de la mayor importancia)



FUENTE: Elaboración propia a partir de la *Encuesta sobre innovación en las empresas* del INE.

CUADRO 5

GRADO DE INTRODUCCIÓN POR LA EMPRESA TURÍSTICA ESPAÑOLA DE INNOVACIONES TECNOLÓGICAS Y NO TECNOLÓGICAS

Innovaciones	Grado de adopción
Introducción de nuevos productos	
Productos nuevos desarrollados por la empresa, aunque no son nuevos para el mercado (ya los ofrecen otros competidores)	3,53
Productos mejorados desarrollados por la empresa, aunque no son nuevos para el mercado (ya los ofrecen otros competidores)	3,76
Introducción de nuevos procesos	
Nuevos o más avanzados métodos de prestación de servicios	3,44
Nuevos o más avanzados sistemas logísticos	3,00
Incorporación de nuevo equipamiento	3,63
Incorporación de programas informáticos y *software* más avanzado	3,33
Introducción de innovaciones organizativas	
Sistemas de gestión nuevos o mejorados	3,30
Cambios significativos en las relaciones con clientes y proveedores	3,30
Nuevos métodos de aprendizaje, formación o creación de conocimiento	3,17
Nuevos métodos en la organización del trabajo	3,26
Introducción de innovaciones en *marketing*	
Modificación significativa de los métodos de comercialización actuales	3,20
Cambios significativos en la fijación de precios de productos o servicios	3,19
Lanzamiento y/o renovación de las marcas existentes	3,03
Innovaciones estratégicas	
Nuevos modelos de negocio: nuevas formas de posicionarse en los mercados y competir, nuevas formas de obtener ingresos y beneficios	3,21
Introducción de nuevas estrategias empresariales que se desmarcan de las estrategias habituales en su entorno competitivo	3,08
Decisión de asignar más recursos a actividades de I+D+i	2,51
Efectuar una vigilancia tecnológica más intensa (escrutar los avances tecnológicos en el entorno y potencialmente aplicables por la empresa)	2,78
Diversificar o entrar en nuevos negocios	2,55
Acometer una reestructuración empresarial (fusión, venta, adquisición, etc.)	2,13

NOTAS: * Escala creciente 1-7 siendo 1 «nulo», 2 «bastante bajo», 3 «bajo», 4 «medio», 5 «bastante alto», 6 «alto» y 7 «muy alto».
FUENTE: ***La competitividad de la empresa turística española. Capacidades, conocimiento, innovación, tecnología y cooperación para enfrentar los retos del Siglo XXI*** **(CAMISÓN, 2017).**

turísticas desarrollaron actividades innovadoras ligadas a la adquisición de *hardware* y *software* avanzados. El grado de introducción de innovaciones no tecnológicas es igualmente medio-bajo y declina todavía más cuando nos referimos a innovaciones estratégicas. La vigilancia tecnológica es poco apreciada, siendo su grado de introducción bastante bajo (2,8 por 100). La capacidad de escuchar los flujos de información se ve asimismo mermada por la carencia de sistemas para la gestión del conocimiento (motores de búsqueda, mapas de conocimiento, etc.), reconocida en apenas un 15 por 100 de organizaciones e incluso en ellas con un grado de introducción muy bajo (1,7 sobre 7) (Cuadro 2).

CUADRO 6

RIQUEZA DE LOS FLUJOS DE INFORMACIÓN DENTRO DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS ESPAÑOLES (En % de la muestra)

	En %
Caudal de información sobre productos, procesos y tecnologías que circula por el destino con una calidad y coste difícilmente replicables fuera del mismo	4,04
Caudal de información sobre clientes y mercados que circula por el destino con una calidad y coste difícilmente replicables fuera del mismo	4,03
Servicios colectivos de información y conocimiento disponibles por las empresas localizadas dentro del destino	3,97

NOTAS: * Escala creciente 1-7 siendo 1 «nulo», 2 «bastante bajo», 3 «bajo», 4 «medio», 5 «bastante alto», 6 «alto» y 7 «muy alto».
FUENTE: ***La competitividad de la empresa turística española. Capacidades, conocimiento, innovación, tecnología y cooperación para enfrentar los retos del Siglo XXI*** **(CAMISÓN, 2017).**

El sector turístico vive pues ajeno a las aportaciones que podría recibir de las fuentes por las que circulan los flujos de información más valiosa y diferencial. No debe pues extrañar la debilidad del *stock* de conocimiento y de las infraestructuras tecnológicas de soporte en el sector turístico. La razón se encuentra en el escaso caudal de información de alto valor sobre productos, procesos, tecnologías y mercados que circula por el interior del destino, así como en la baja adopción de servicios colectivos de difusión de información y conocimiento (Cuadro 6).

Si el conocimiento ha sido identificado como la ventaja competitiva clave del futuro, y existe un arsenal suficiente tanto académico como práctico de sistemas para la gestión del conocimiento (Nickerson y Zenger, 2004), resulta preocupante que esté tan mal gestionado. En la actualidad, en una gran mayoría de organizaciones turísticas el conocimiento se almacena de forma fragmentada, variable y poco compartida, siendo los repositorios usualmente junto al cerebro de las personas, los archivos personales y los correos electrónicos. Es más, el principal medio de intercambio del conocimiento tácito sigue siendo las conversaciones informales en pasillos y cafeterías. Una organización preocupada por gestionar su conocimiento de modo eficaz debería ser capaz de acceder a estas fuentes ocultas de conocimiento poco compartido, para convertirlo en conocimiento accesible que se pueda procesar y transferir a cualquier punto de la empresa donde sea útil para resolver problemas. Del mismo modo, un sistema apropiado de gestión del conocimiento debería permitir a todos los usuarios filtrar el conocimiento depositado para acceder en tiempo real al conocimiento clave que precisa. Este objetivo se lleva con poca frecuencia a la práctica, bien porque la infraestructura tecnológica no tiene utilidad, bien por la resistencia de los miembros de la organización a transferir su conocimiento más valioso.

La introducción efectiva de la gestión del conocimiento en la empresa turística española plantea una serie de problemas de muy diversa índole, de tipo económico, tecnológico, organizativo y cultural. El principal problema económico es el coste y el tiempo necesario para implantar la tecnología de apoyo a los sistemas de gestión del conocimiento. Otra dificultad económica reside en la complejidad para evaluar los resultados asociados a los proyectos de inversión en gestión del conocimiento.

Este diagnóstico condujo a señalar los siguientes como los problemas fundamentales que la empresa turística española tiene planteados para competir con base en el conocimiento:

— La imposibilidad para la gran mayoría de organizaciones turísticas públicas o privadas en España de acceder a las fuentes de información clave.

— La incapacidad de optimizar la información existente en internet que impacta en la toma de decisiones estratégicas del sector turístico, como son los cambios en los hábitos de los viajeros, ciertos movimientos geopolíticos o la influencia prescriptora de nuevos agentes.

— La imposibilidad de filtrar y seleccionar los datos útiles de la gran cantidad de información que se mueve en la red, y en especial de aquella procedente de dispositivos móviles inteligentes.

— La necesidad de las empresas del sector de disponer de información contrastada y en tiempo real sobre mercados, productos y competidores, a fin de tomar sus decisiones estratégicas con el máximo conocimiento disponible.

— La necesidad de los agentes públicos con responsabilidades en el sector de contar con herramientas que les capaciten para orientar el posicionamiento de sus destinos, animar la ganancia de competitividad de sus empresas y mejorar la eficacia en su asignación de recursos para promoción y mejora de la imagen de marca y la reputación de la oferta regional o local.

En definitiva, la empresa turística española necesita impulsar estrategias de mejora de su competitividad que pasen por incorporar conocimiento de alto valor añadido a la toma de decisiones por sus actores. El conocimiento de los cambios estructurales en curso, tanto respecto a la evolución de la demanda como de la competencia, es imprescindible como base de evaluación de las oportunidades y amenazas que implican aquellas mutaciones. El propio Plan del turismo español Horizonte 2020 señala que será «fundamental situar el conocimiento como base para la toma de decisiones en el sector», y lo perfila como la palanca fundamental para el desarrollo del turismo 2020. La generación de nuevo conocimiento será efectiva y eficiente en la medida que se consiga la participación del máximo número de representantes de los sectores y territorios implicados, pero requerirá igualmente esfuerzos para que las empresas turísticas afloren estrategias basadas en el conocimiento, capaces de crear nuevos modelos de negocio y de innovar en el desarrollo de productos y la organización de los procesos productivos y de gestión.

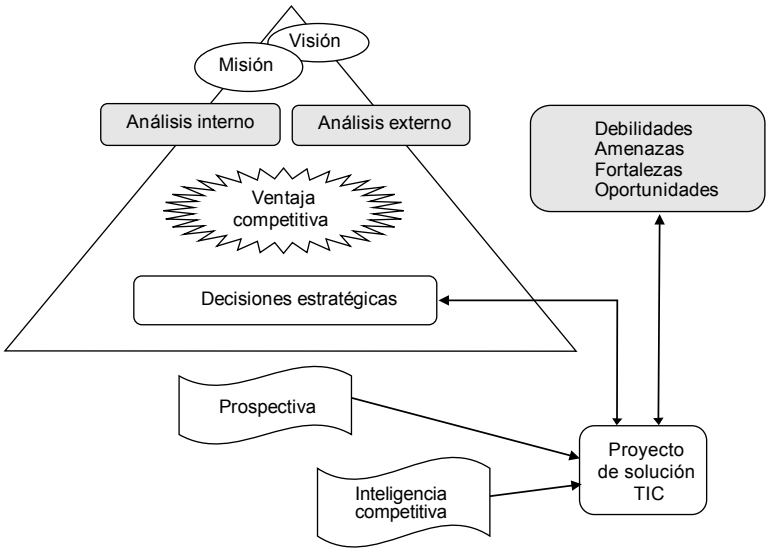
3. Evidencias empíricas del valor competitivo de los sistemas de inteligencia para la gestión del conocimiento en la empresa turística

El diagnóstico de estas necesidades fue el motivo principal para el desarrollo de un proyecto de investigación colaborativa a lo largo de un periodo de tres años (2010-2013), que con el apoyo del Programa INNPACTO del Plan Nacional de I+D+i sumó las capacidades de empresas especializadas en servicios de inteligencia, vigilancia y seguridad digital, con firmas especializadas en la incorporación de procesos innovadores en turismo y con un equipo de investigación académica. La misión del equipo fue desarrollar una nueva plataforma TIC que, a partir de un completo mapa de conocimiento del sector turístico y con el soporte de las técnicas avanzadas de inteligencia competitiva, recopilase, integrase, tradujera y facilitara a los agentes turísticos información anticipada de las tendencias y oportunidades de mercado, con una solución innovadora, especializada y de fácil accesibilidad que contribuyera a mejorar la toma de decisiones estratégicas y la competitividad organizativa.

Para fijar las prestaciones y el enfoque que la plataforma debería satisfacer, era necesario comprender dónde quedaba situada dentro del flujo estratégico de la toma de decisiones empresarial. Entendiendo el diseño estratégico como el proceso de análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, en línea con la visión y misión empresarial, la búsqueda y explotación de ventajas competitivas en la empresa es la base de la definición de las estrategias de una organización. Por tanto, la plataforma debía aportar

FIGURA 1

PAPEL DE LA PLATAFORMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA EN LA FASE DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA



FUENTE: Elaboración propia.

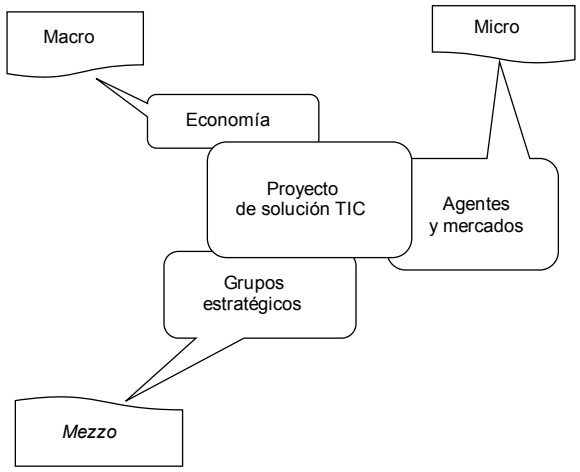
valor a las fases de análisis estratégico externo e interno, ofreciendo información que ayudase a tomar decisiones estratégicas sobre una base de conocimiento e inteligencia turísticos completa y actualizada. Esta contribución debía descansar en sus funciones de prospectiva y de inteligencia/vigilancia competitiva sobre los competidores, los mercados, los productos y las tecnologías (Figura 1).

La plataforma se enfocó tanto en las vertientes macro (economía agregada), como micro (agentes y mercados), y *mezzo* (grupos estratégicos), constituyéndose como una plataforma de análisis y prospectiva integral, tal y como se percibe en la Figura 2. La dimensión macroeconómica del modelo la hizo capaz de detectar tendencias a nivel de variables generales (PIC, IPC, empleo, tipo de cambio, productividad, etc.) y a nivel de variables sectoriales (gasto por turista, VAB turístico, etc.). La dimensión microeconómica del modelo analiza básicamente los competidores y usuarios. Por último, la dimensión *mezzo* incide en la estructura de la competencia en el sector y en el territorio, trazando mapas estratégicos. Mediante estas tres perspectivas, la herramienta ofrece inteligencia competitiva de 360º sobre la oferta y demanda turística. La oferta, representada por las empresas y productos (el QUÉ) y los mercados receptivos (el DÓNDE), será segmentada en diversos *clusters*, que serán cruzados con las diferentes demandas, expresadas como ociotipos (el QUIÉN) (Figura 3).

La aplicación, a partir del mapa de conocimiento construido, sirve de base a la estrategia de inteligencia de cada organización. Su motor inteligente permite la recuperación exhaustiva de activos de información turística en internet sobre una base multicanal, multifuente, multilingüe y multimedia. Sus prestaciones tecnológicas posibilitan igualmente el seguimiento de canales específicos, como son las redes sociales (por ejemplo, de los usuarios más activos e influyentes, blogs, *posts*,

FIGURA 2

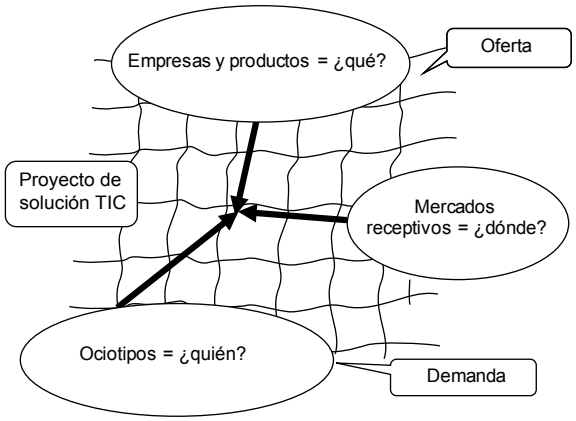
NIVELES DE ANÁLISIS DE LA PLATAFORMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA



FUENTE: Elaboración propia.

FIGURA 3

LÓGICA DE ANÁLISIS DE LA PLATAFORMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA



FUENTE: Elaboración propia.

eventos, *likes*, personas, etc.), medios de comunicación, agencias de noticias, canales de distribución multimedia, o medios sectoriales especializados. Una de las principales herramientas utilizadas es el árbol base de información interna y externa, que permite la visualización esquemática de las áreas clave de conocimiento y la caracterización del origen de la información en función de las diferentes necesidades.

La plataforma dispone de una funcionalidad que permite fijar la periodicidad de rastreo de todas las fuentes cargadas y segmentadas, manteniendo almacenados todos los documentos y resultados filtrados, para su consulta en cualquier momento que se desee. Los resultados de los informes y la *graficación* de los mismos son función de los criterios elegidos por cada organización para facilitar su lectura y su comparación. La presentación de este caudal informativo se modula sobre un Cuadro de Mando Inteligente del Sector Turístico, que permite a las empresas elaborar cuadros de mando específicos para conocer los perfiles, necesidades y objetivos de generación de inteligencia de los diferentes actores, entornos, productos y subsectores turísticos, así como los cambios significativos en cada uno de ellos (Esquema 2). Este sistema de vigilancia competitiva digital facilita consultas refinadas y la elaboración de informes a través de paneles por los cuales el usuario puede navegar con total libertad.

Una de las prestaciones más espectaculares de la plataforma es su análisis en tiempo real de las redes sociales desde usuarios y *tags*, y la posibilidad de estudiar las menciones y mensajes por países en un entorno multilingüe. Esta utilidad permite analizar los mercados internacionales y sus tendencias de forma continua, localizando ociotipos y segmentos de interés por múltiples criterios geográficos, sociodemográficos, psicográficos o comportamentales. Esta prestación satisface la necesidad de que, para ser efectiva, la segmentación sea un ejercicio continuo y dinámico,

ESQUEMA 2

APLICACIONES DEL CUADRO DE MANDO INTELIGENTE DEL SECTOR TURÍSTICO

- Indicadores estadísticos de mercados turísticos
- Indicadores estadísticos de los productos turísticos
- Indicadores estadísticos de los destinos turísticos
- Posicionamiento y tendencias de los destinos turísticos
- Perfil de los turistas como consumidores
- Indicadores sobre la competencia
- Estrategias y resultados de las empresas turísticas
- Tecnologías e innovación en el sector turístico
- Mapa de alertas de cambios de impacto

FUENTE: Elaboración propia a partir del *Plan del turismo español Horizonte 2020*. Documento base 2007.

de modo que sus criterios clave sean recalculados tan pronto como hayan perdido su relevancia (Yankelovich y Meer, 2006) y se posibilite el seguimiento de la evolución de los segmentos (Doldicar, 2004). La plataforma desarrollada mejora las utilidades de algunas de las soluciones de mercado preexistentes que ya incorporaban variables vinculadas al uso de redes sociales al permitir tener datos en línea, obteniendo un observatorio permanente sincrónico.

Una vez finalizó el desarrollo de la aplicación, se emprendió una evaluación final de resultados de la solución, que permitiese verificar la eficacia de la puesta en marcha. Para la evaluación de los resultados obtenidos con el proyecto se hace referencia a datos reales que provienen de cuatro procesos de aplicación, dos de ellos en organizaciones públicas y otros en organizaciones privadas. Las dos organizaciones públicas tienen encomendadas funciones de promoción y apoyo al sector turístico privado. La primera de ellas es un patronato municipal de turismo de un importante destino turístico de la Comunidad Valenciana, con una dotación de 32 personas (directas e indirectas) y un presupuesto de varios millones de euros. La segunda es una empresa pública española con fines de incentivo a la modernización tecnológica del sector, con una plantilla de más de 50 personas y unas ventas por prestación de servicios y subvenciones públicas de varias decenas de millones de euros. Ambas son organizaciones bien dotadas tecnológicamente en cuanto a medios informáticos. Las otras dos organizaciones son empresas privadas de diferentes subsectores y tamaños. La primera de ellas es una cadena hotelera nacional, expandida internacionalmente, con varios centenares de establecimientos, miles de empleados y miles de millones de euros de facturación. La segunda, en cambio, es una cadena de restauración mediana, también de ámbito nacional pero con vínculos contractuales con una multinacional de la industria, que se ha desarrollado hasta rebasar

el centenar de establecimientos de venta y superar los 200.000.000 de ventas. El período de implantación y evaluación de resultados se extendió entre diciembre de 2012 y diciembre de 2015.

En los cuatro casos se trataba de organizaciones tecnológicamente modernas, con avanzados sistemas de información y aplicaciones de las últimas tecnologías. Sin embargo, todas ellas adolecían de la falta de una infraestructura tecnológica y de una escasa implantación de innovaciones organizativas para la gestión del conocimiento externo. La baja dotación de recursos tangibles y tecnológicos para la búsqueda, identificación y absorción de conocimiento externo cabía atribuirse a la reducida consideración por la dirección del conocimiento como fuente de ventajas competitivas y, por tanto, a su escaso papel en la estrategia de la empresa. El diagnóstico de la situación en cuanto a herramientas para los procesos de conocimiento se completó pues con una auditoría estratégica, que pretendía identificar las causas de que el conocimiento estuviese tan pobremente gestionado en las organizaciones piloto. La memoria organizativa de las empresas era bastante corta. El diagnóstico inicial reveló que su dominio del conocimiento necesario para competir e innovar en el negocio era bajo, y más reducido aún su conocimiento avanzado y por tanto su poder para cambiar las reglas del juego en la actividad y erradicar las amenazas competitivas de los rivales. Estas compañías tampoco exhibían solvencia en el aprovechamiento del conocimiento de otros agentes del sistema de valor (como socios y proveedores) para acrecentar sus conocimientos tecnológicos o comerciales que pudiesen fortalecer sus estándares competitivos. Paralelamente, el *stock* de conocimiento que las empresas acumulaban de sí mismas era limitado. Las empresas desconocían en gran medida sus fuentes de diferenciación y los procesos clave para sus objetivos estratégicos, ignoraban las fuentes de conocimiento valioso que manaban en su seno, y descuidaban la protección del conocimiento que les podía reportar ventajas competitivas.

El limitado desarrollo del conocimiento como base de su competitividad, que las organizaciones piloto poseían hasta la fecha de la implantación, se puede comprobar midiendo las capacidades que poseen. Las ventajas competitivas se deben sustentar en capacidades empresariales que sean difícilmente imitables o apropiables por la competencia, sostenibles en el tiempo y que tengan valor en el negocio (es decir, estén emparejadas con los factores clave de éxito). El diagnóstico preliminar que se hizo de las empresas piloto midió su *stock* de capacidades tomando como base las capacidades de posicionamiento, según las define Hall (1992). Estas capacidades son consecuencia de decisiones y acciones pasadas (es decir, son dependientes de la trayectoria e historia de la empresa) y determinan la fortaleza del posicionamiento competitivo de la empresa en el mercado.

El Cuadro 7 presenta la medición del *stock* de capacidades de posicionamiento de las organizaciones piloto antes y después de la implantación de la plataforma. Los resultados ponen en evidencia que estas empresas tienen problemas para competir basándose en conocimiento propietario. Este conocimiento acumulado por la empresa a lo largo de su historia es escaso. El conocimiento tecnológico y de mercado es limitado, aunque la peor parte está en el conocimiento de la actividad en I+D+i de la competencia. La pobre dotación de conocimiento se traduce en la incapacidad de desplegar una actividad propia de I+D+i amplia y rica. La posición de la empresa en el mercado se ve castigada por estas incapacidades, como lo revela la desventaja en reputación e imagen de marca. La eficiencia se ve igualmente penalizada por la incapacidad de estas empresas para aprender, que se plasma en la falta de ventajas que la configuración de la cadena de valor genera. El desarrollo de redes tanto comerciales como sociales es otra manifestación de la incapacidad de crear y acumular conocimiento valioso con el tiempo.

La introducción de esta solución informática ha producido un impacto directo en la mejora tanto de los procesos de conocimiento como de las capacidades

CUADRO 7

EVOLUCIÓN DE LAS CAPACIDADES DE POSICIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN ANTES Y DESPUÉS DE LA IMPLANTACIÓN DE LA PLATAFORMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA

	1		2		3		4	
	A	D	A	D	A	D	A	D
Capacidad directiva de interpretación y uso del conocimiento**	26	92	8	63	10	57	13	84
Conocimiento tecnológico**	29	94	15	66	14	60	20	89
Conocimiento de competidores**	17	72	10	38	12	44	15	70
Conocimiento de líneas de I+D+i en que están trabajando los competidores**	10	47	3	21	1	26	5	39
Conocimiento de mercados y consumidores**	38	97	20	60	22	49	26	90
Nº de líneas diferentes de I+D+i que la empresa mantiene	1	3	1	1	1	1	1	2
Bases de datos propias (Nº)	3	6	2	3	1	2	2	3
Reputación de la empresa*	3	5	1	3	2	4	2	5
Imagen de marca del producto*	3	5	1	2	1	2	1	4
Configuración de cadena de valor*	4	6	2	4	2	3	3	5
Redes de distribución*	4	5	1	2	1	1	1	4
Redes sociales internas*	2	5	1	3	1	3	2	5
Redes sociales externas*	3	5	1	2	1	3	1	4

NOTAS: A) situación previa a la implantación de la plataforma. D) situación posterior a la implantación de la plataforma. * Escala creciente de fortaleza respecto a la competencia de amplitud 1-7, basándose en la percepción de los agentes clave en los procesos y su síntesis por el equipo del proyecto. ** Valoración en una escala 0-100, siendo 0 conocimiento/capacidad para su interpretación y uso nulo, y 100 conocimiento completo/plena capacidad de interpretación y uso.
FUENTE: Elaboración propia.

posicionales de las organizaciones piloto. La plataforma se constituía pues como un nuevo recurso y un desarrollador de renovadas capacidades dentro de la organización turística que, a su vez, debería permitir obtener mayores rendimientos de sus recursos y capacidades actuales. Tras la implantación de la plataforma, los principales progresos detectados son los siguientes:

— Las empresas han empezado a desarrollar un entorno de interpretación y uso de conocimiento, creando intercambios de conocimiento con socios, proveedores y otras organizaciones participantes en el sector, así como con centros tecnológicos.

— Todas las organizaciones han mejorado en las relaciones con profesionales, expertos externos, así como en la participación en redes de contacto, lo cual ha conducido a un incremento notable en los flujos de información.

— La mayor conciencia de la importancia de la propiedad intelectual y los activos intangibles ha conducido a todas las empresas participantes a la construcción de una estructura estratégica más eficiente. Dicha estructura, a su vez, se ha basado en dos aspectos clave:

- Detectar las características diferenciales de cada producto y servicio, identificando por tanto los procesos clave sobre los que trabajar para el alcance de los objetivos estratégicos.
- Dar lugar a una estructura y a una gestión de la I+D capaz de proteger los elementos diferenciales frente a la competencia, impidiendo el acceso a los mismos por parte de los competidores y dando lugar a una ventaja competitiva claramente aprovechable.

— El uso de las redes sociales es una realidad, tanto a nivel interno como externo. La reputación y la imagen de marca han logrado en consecuencia una evolución evidentemente positiva.

— La mejora de la configuración de la cadena de valor ha reportado un incremento de la productividad y la rentabilidad.

4. Conclusiones

Este trabajo presenta un diagnóstico de la posición competitiva de la empresa turística española en cuanto a capacidades tecnológicas y organizativas para la gestión de la información y del conocimiento. El análisis sobre la base de fuentes secundarias y del estudio primario de la competitividad de la empresa turística española (Camisón, 2017) ilumina la situación del sector en cuanto a difusión de las TIC de última generación. La conclusión esencial es que la adopción y el grado de inversión de las TIC por este colectivo en sus prestaciones más desarrolladas es aún bajo y se concentra en las utilidades con menor potencial de creación de valor. Por eso, las ventajas estratégicas que pueden proporcionar las inversiones en TIC y en sistemas de gestión del conocimiento construidos sobre herramientas de inteligencia competitiva, que alimenten a la dirección de información de fuentes *open data* y otros repositorios internos y externos, no han sido explotadas hasta la fecha, sobre todo en su dimensión de plataformas de crecimiento que, además de mejorar la eficiencia operativa interna, proyecten mejoras del servicio al cliente y la expansión hacia nuevos mercados e innovadoras oportunidades de negocio.

Con la finalidad de validar y desarrollar aún más la capacidad de creación de valor de los sistemas digitales y las herramientas de gestión del conocimiento en ellos basados, este trabajo también presenta los resultados de otro proyecto de investigación en torno al desarrollo de una plataforma de inteligencia competitiva y las experiencias de su aplicación en cuatro organizaciones turísticas.

Las evidencias empíricas extraídas de estos casos piloto avalan con rotundidad el potencial de creación de valor y de mejora de la competitividad, asociado a soluciones de inteligencia competitiva como la descrita. Los beneficios obtenidos en esta tarea están relacionados con el aseguramiento de recursos de información de alto valor y fiabilidad, en tiempo real, que permiten una nutrición sistemática de datos relevantes para su análisis y producción de inteligencia turística que ayuda a multiplicar las capacidades posicionales. Asimismo, la caracterización y el conocimiento profundo de las fuentes y recursos de información aportan constantemente nuevas oportunidades de mercado desde el conocimiento directo de la información obtenida, como por la generación de nuevos escenarios. La calidad y precisión de resultados obtenidos de los algoritmos y metodologías aplicadas permiten a diferentes perfiles de organizaciones turísticas obtener resultados directos en relación con sus necesidades específicas, así como la posibilidad de abrir el conocimiento y la producción de inteligencia y anticipación según se amplíen sus necesidades y oportunidades.

Referencias bibliográficas

[1] ALEXA, INC. (2013). «Top Sites in Social Networking». En *htt://www.alexa.com* Recuperado 13 septiembre 2013 de: *http://www.alexa.com/topsites/category/Top/Computers/Internet/On_the_Web/Online_Communities/Social_Networking*

[2] CAMISÓN, C. (2017). *La competitividad de la empresa turística española. Capacidades, conocimiento, innovación, tecnología y cooperación para enfrentar los retos del siglo XXI*. Documento de trabajo GRECO_2017_01, Grupo de Investigación en Estrategia, Competitividad e Innovación, Universitat de València, Valencia.

[3] CAMISÓN, C. y MONFORT-MIR, V.M. (2012). «Measuring Innovation in Tourism from the Schumpeterian and the Dynamic Capabilities Perspectives». *Tourism Management*, vol. 33, nº 4, pp. 776-789.

[4] CAMISÓN, C.; DEVECÉ, C.; GARRIGÓS, F. y PALACIOS, D. (2009). *Knowledge Management and Virtual Organizations and Networks*. Idea Group Publishing.

[5] DOLDICAR, S. (2004). «Towards more Through Data-driven Segmentation in Tourism: A Tracking Framework for Exploring Segment Development». En CROUCH, G.I.; PERDUE, R.R. y TIMMERMANS, H.J.P. (eds.). *Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure*. CABI Press, Londres.

[6] FUNDACIÓN COTEC (2004). *Pautas de innovación en el sector turístico balear*. Fundación COTEC, Madrid.

[7] FUNDACIÓN OPTI (2005). *Estudio de prospectiva del sector turismo. Escenarios de demanda global y tendencias tecnológicas.* Fundación OPTI, Madrid.

[8] HALL, R.H. (1992). «The Strategic Analysis of Intangible Resources». *Strategic Management Journal*, vol. 13, nº 2, pp. 135-144.

[9] HM GOVERNMENT (2012). «Open Data Whitepaper. Unleashing the Potential», The Stationery Office (TSO), junio 2012.

[10] INSTITUTO TECNOLÓGICO HOTELERO (2007). *Innovación en el sector hotelero. Informes sobre el sistema español de innovación*. ITH, Madrid.

[11] MANYIKA, J.; CHUI, M.; FARRELL, D.; VAN KUIKEN, S.; GROVES, P. y DOSHI, E.A. (2013). «Open Data: Unlocking Innovation and Performance with Liquid Information». McKinsey & Company. Recuperado el 07 de enero de 2014 de: *http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/open_data_unlocking_innovation_and_performance_with_liquid_information*

[12] NICKERSON, J.A. y ZENGER, T.R. (2004). «A Knowledge-based Theory of the Firm – The Problem Solving Perspective». *Organization Science*, vol. 15, nº 6, pp. 617-632.

[13] ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (2000). *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2000*. OCDE, París.

[14] PICCOLI, G. y PIGNI, F. (2013). «Harvesting External Data: The Potential of Digital Data Streams». *MIS Quarterly Executive*, vol. 12, nº 1, pp. 53-64.

[15] YANKELOVICH, D. y MEER, D. (2006). «Rediscovering Market Segmentation». *Harvard Business Review*, vol. 84, nº 2, pp. 122-131.

En el próximo número de
Información Comercial Española. Revista de Economía

Hacia un nuevo modelo de mercado gasista en España

Antonio Erias Rey	Presentación
Álvaro Nadal Belda	El gas natural como actor de la política energética en Europa: producción, consumo y su papel de transición en una economía baja en carbono
Antonio Erias Rey	El mercado organizado del gas en España: fundamentos y desarrollo
Eloy Álvarez Pelegry	Los mercados de gas natural en Europa: elementos relevantes para su desarrollo. Nuevas tendencias
Diego Vela Llanes	El papel del gestor técnico del sistema en el desarrollo de los mercados de gas europeos: el caso español
Sergio López Pérez	La península ibérica como *hub* de GNL en el contexto de un mercado global
Rocío Prieto González	El mercado minorista del gas en España: modelo y relación con el mercado organizado
Jorge Fernández Gómez	Los mercados de futuros del gas natural
Jesús Ángel Dopico Castro y Antonio Erias Rodríguez	Interacción de las políticas climáticas y energéticas en el uso de tecnologías de generación energética y el mercado de derechos de emisión

Últimos números publicados:

Economía y cambio climático: reto y oportunidad

Economía del terrorismo

Números en preparación

Globalización, desarrollo y crecimiento

Economía digital y estrategia empresarial

Coordinador: **Antonio Erias Rey**

Andrés Fernández Alcantud*
José María López Morales**
Luis Moreno Izquierdo***
José F. Perles Ribes***
Ana Ramón Rodríguez***
María Jesús Such Devesa**

INNOVACIÓN Y DESTINOS INTELIGENTES: OPORTUNIDAD PARA EL *KNOW HOW* TURÍSTICO ESPAÑOL

*Desde hace algunas décadas el sector turístico experimenta una transformación imparable hacia la digitalización. Los destinos turísticos inteligentes (DTI) suponen quizá el reto más importante a enfrentar en los próximos años: integrar los sectores y posibilidades tecnológicas de vanguardia (*big data*, nanotecnología, sensorización…) en los hábitos de los consumidores para generar la mejor experiencia posible y claramente diferenciada de los rivales. Este artículo analiza el desarrollo de los DTI y bajo qué principios deben actuar las empresas turísticas para consolidar a España como un líder turístico también del Siglo XXI.*

Palabras clave: *innovación de la economía, talento digital, destinos turísticos, competitividad, hoteles.*
Clasificación JEL: *O23, O31, O83.*

1. Introducción

El destino turístico inteligente (en adelante DTI) supone la adaptación del concepto *smart city* al ámbito turístico (Segittur, 2015, 24), haciendo referencia a aquellas ciudades que mediante el uso de las nuevas tecnologías optimizan sus recursos en busca de una mayor eficiencia e interactividad. En este sentido se pueden observar hasta seis posibles áreas de actuación de las ciudades inteligentes: economía, movilidad, entorno natural, ciudadanía, calidad de vida y gobierno, tal y como se apunta en Giffinger *et al*. (2007) en el Esquema 1. Mediante la gestión de estas seis herramientas las ciudades inteligentes apuestan por un modelo económico

* Segittur. Sociedad Estatal de Gestión e Innovación y Tecnologías Turísticas.
** Universidad de Alcalá. Madrid.
*** Universidad de Alicante.
Este trabajo se enmarca en el Proyecto de Investigación «Nuevos enfoques para la planificación y gestión del territorio turístico: conceptualización, análisis de experiencias y problemas. Definición de modelos operativos para destinos turísticos inteligentes». Proyecto CSO2014-59193-R del Programa Estatal de I+D+i del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad.

innovador basado en el emprendimiento y la vanguardia, la transparencia política, la sostenibilidad medioambiental y la reducción de la contaminación, la eficiencia energética, o planes urbanos en que los ciudadanos y su interacción con la ciudad sean el epicentro.

La apuesta por la vanguardia de las ciudades inteligentes provoca que muchos destinos turísticos consolidados, que se enfrentan de forma irreversible a sus límites de crecimiento, vean en el paradigma de los DTI su salida a los problemas de competitividad y sostenibilidad que enfrentarán a medio y largo plazo (Perles, Ramón, Vera e Ivars, 2017).

Precisamente por el estado tan consolidado del turismo en nuestro país, y a pesar del estado primigenio del concepto, el «destino turístico inteligente» ha sido recibido con especial relevancia en España, entre otros países (Gretzel, Sigala, Xiang y Koo, 2015). Instituciones como Segittur están impulsando el desarrollo teórico del concepto y promueven su aplicación práctica en lo que hoy no dejan de ser experiencias piloto orientadas de forma concreta a uno o dos pilares de los comentados anteriormente, pero que apuntan hacia un desarrollo muy interesante, sobre todo en cuestiones de sostenibilidad, conectividad y movilidad del turismo.

De acuerdo con los términos de referencia definidos por la Unión Europea (apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia), la implantación y puesta en marcha de casi todos estos elementos en los destinos turísticos españoles ya era considerada deseable con anterioridad a la irrupción del concepto de DTI tal y como lo conocemos hoy. Así, el debate sobre la necesidad de promover una verdadera competitividad y sostenibilidad del modelo de desarrollo turístico español data, al menos, de los años noventa, cuando los cambios en la demanda y la globalización de la actividad turística y la aparición de nuevos competidores propiciaban lo que se denominó el agotamiento del modelo turístico español (Vera, 1994). Y el debate surge de forma recurrente ante cualquier atisbo de crisis o desaceleración en la actividad turística (Vera y Baños, 2004; Santos y Fernández, 2010).

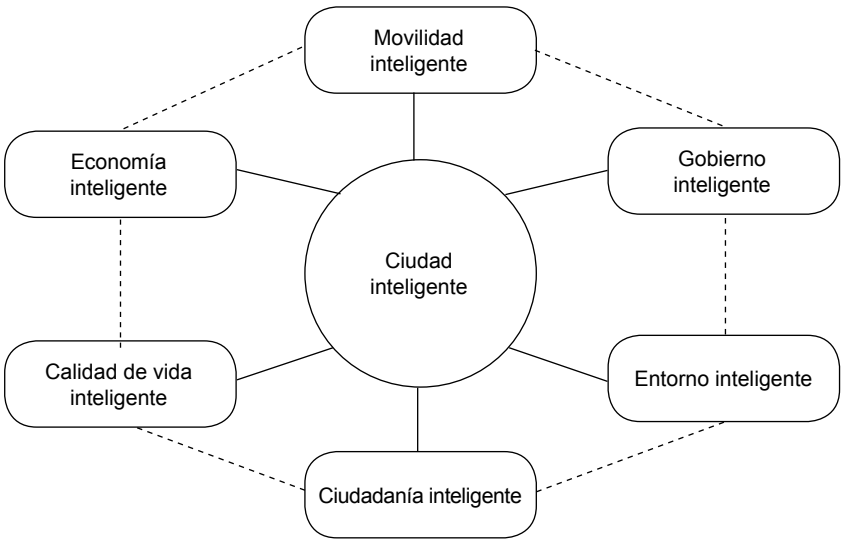
En este sentido, los citados elementos no representan ninguna novedad en el debate teórico, pero sí en la práctica. La novedad radica, sin duda, en las posibilidades que internet ha abierto para la industria turística y el papel que debe desempeñar en la ecuación (Buhalis y Zoge, 2007; Aldebet *et al*., 2011; Bethapudi, 2013). Puede preverse que la consecución de mayores o menores impactos dependa de la visión o alcance con la que se desarrolle y modernice una actividad tradicional como el turismo en el ámbito de la economía digital. La innovación tecnológica del Siglo XXI da alas al concepto de cocreación de la demanda que ya anticipó Poon (1993). Las aportaciones a la innovación desde el punto de vista de la demanda, en respuesta a la gran conectividad e influencia de los turistas, se manifiestan de forma disruptiva con las posibilidades de internet, el análisis del *big data* y el desarrollo de la inteligencia artificial. En este marco, la transformación de los destinos turísticos podría venir de la mano del paradigma de los DTI.

Ello requerirá un mayor esfuerzo de todos los agentes implicados en la gestión turística, pues lo cierto es que la realidad actual de muchos destinos turísticos españoles dista bastante de conceptualizarse bajo el paradigma de la inteligencia si asumimos los pilares expuestos en el Esquema 1, en los que además de cuestiones de eficiencia y sostenibilidad, se establece un marco completo que apunta a la vanguardia de las ciudades.

Más allá de considerar la aportación sin duda ineludible de las empresas de tecnología, hay que considerar las aportaciones desde otros ámbitos empresariales, pero también desde la contribución de otros agentes (comunidad local, turistas, Administraciones Públicas, universidades y/o centros de investigación...). Todos estos agentes pueden verse a su vez beneficiados por su participación en el ecosistema que supone el DTI (Gretzel, Werthner, Koo y Lamsfus, 2015). En este trabajo se analiza el papel que las empresas turísticas deberán jugar para que los destinos turísticos españoles den pasos adecuados para convertirse en verdaderos DTI, así como las relaciones *win-to-win* (todos ganan)

ESQUEMA 1

ÁREAS DE ACTUACIÓN DE LAS CIUDADES INTELIGENTES



FUENTE: Elaboración propia a partir de GIFFINGER *et al.* (2007).

que se establecen entre los diferentes agentes del ecosistema turístico innovador. Se hará especial hincapié en el sector hotelero español dados los retos a los que se enfrenta con la irrupción de la economía colaborativa, así como su protagonismo en la exportación de *know how* (saber hacer y experiencia adquirida). La incorporación de innovación es, si cabe, más importante en las empresas internacionales sometidas a mayores presiones competitivas (Hjalager, 2007).

A tal fin, el artículo se estructura en los siguientes apartados. En el segundo apartado se aproxima el concepto de DTI y el papel de las empresas turísticas en el mismo, entendidas como agentes protagonistas involucrados en la generación de inteligencia turística. En un tercer apartado se analiza la necesidad de innovación en el sistema turístico español, centrándonos en los beneficios que se derivan del DTI en términos de generación de inteligencia turística para la empresa. Por último se extraen las conclusiones más relevantes.

2. DTI: hacia ecosistemas de innovación adaptados a la nueva generación de turistas

Tal y como apuntábamos antes, el concepto de DTI tiene como punto de partida la idea de las llamadas ciudades inteligentes o *smart cities* (Giffinger *et al*., 2007), aunque más allá de las urbes, la adaptación del concepto al turismo pasa por superar barreras como el ámbito exclusivamente municipal. En cuestiones de destinos turísticos, hay que pensar en territorios de mayor dimensión como potenciales beneficiarios, así como en productos turísticos que van más allá de una división administrativa concreta (colaboración supramunicipal desde un enfoque comarcal o enfoque producto).

El DTI supone fijar una estrategia de revalorización del destino mediante un mejor aprovechamiento de los atractivos naturales y culturales, la creación de recursos innovadores, y la mejora en la eficiencia en los procesos de producción y distribución. Un destino

capaz de innovar implementando nuevos sistemas que faciliten el análisis de múltiples fuentes de información *(big data, business intelligence*) y les permita ser más eficientes y competitivos, en el que las empresas y gestores del destino evolucionen para dar respuesta al nuevo viajero en todo el ciclo del viaje.

Precisamente, la existencia de este nuevo tipo de turistas es la razón fundamental de esta transformación de los destinos, tal y como apuntan Gretzel, Reino, Kopera, y Koo (2015). Turistas que están familiarizados con dos tipos de tecnología: la propia y la de los destinos, y que deben estar sincronizadas en la medida de lo posible. Pero no se trata de hacer lo mismo con nuevas herramientas tecnológicas sino de cambiar la gestión turística de acuerdo con las posibilidades, apoyados en un sistema de I+D+i y dentro de un enfoque de innovación abierta. Un DTI debe ser abierto al turista, a los ciudadanos y a las empresas y configurarse como acción tractora de emprendimiento.

Esta evolución es necesaria porque los turistas «inteligentes», que podrían asociarse a las pautas de la generación *millennial*, cambian la forma de comunicarse e interactuar: consultan contenidos del destino antes de su desplazamiento, crean relaciones, conversaciones, planifican, investigan e intentan mimetizarse con el destino, creando un entorno de aplicaciones y recursos que de alguna forma se conectan con el mismo. La propia tecnología está creando un viajero «más exigente e impaciente», según las tendencias registradas. Así pues, estamos hablando de un turista hiperinformado, permanentemente conectado, multicanal e independiente, que busca un servicio personalizado y experiencias auténticas y en definitiva una oferta turística diferencial coherente con el entorno natural, social y cultural, tal y como puede desprenderse del estudio de Huang y Petrick (2010), en el que además puede apreciarse la distancia en clave digital con las dos generaciones anteriores. La nueva generación de turistas valora muy positivamente poder integrarse digitalmente en el destino antes, durante, y después de la visita.

Por tanto, esta nueva generación de turistas presenta multitud de oportunidades y retos (Esquema 2), y las ciudades deben saber adaptarse a esta nueva ola de forma ágil ante su rápido crecimiento. Según la World Youth Student and Educational Travel Confederation y la Organización Mundial del Turismo (OMT), los jóvenes de entre 15 y 29 años ya suman aproximadamente el 25 por 100 del total de las llegadas mundiales, alcanzando los 300.000.000 de viajeros jóvenes en los próximos cinco años. De acuerdo con Șchiopu *et al*. (2016), esta generación de turistas son quienes demandan una mayor innovación a partir de su comportamiento y sus hábitos de consumo y comunicación, como apuntábamos antes. Pero también contribuyen al desarrollo de infraestructuras específicas acordes a su forma de moverse y comportarse.

Además, en los destinos inteligentes los turistas asumen una serie de «deberes» derivados de la cesión de sus datos, que servirán para identificar las necesidades de los destinos y mejorar los servicios. Y esto se hace de forma consciente e inconsciente: según Harrison *et al*. (2010), las ciudades inteligentes, y por tanto también los destinos, deben estar instrumentalizados hacia la captura y la integración de datos en tiempo real, a partir de sensores, dispositivos móviles personales, cámaras, internet, redes sociales o cualquier elemento del mobiliario urbano.

En el ámbito de la política turística, el Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT, 2012-2015) es el marco en el que se incorpora la idea de los DTI. Es un plan que surge en un contexto de crisis económica, y ajuste presupuestario. El turismo se considera un eje estratégico para la recuperación económica pero la capacidad de gasto de la Administración Pública se encuentra considerablemente mermada. En la fundamentación del plan pierde cierto protagonismo la innovación frente al contenido del Plan del Turismo Español Horizonte 2020, con vigencia de 2008 a 2012, donde la innovación constituye un eje central, al menos desde el punto de vista teórico. Sin embargo, se mantienen como referencias esenciales el conocimiento y el talento, siempre

ESQUEMA 2

OPORTUNIDADES Y RETOS ANTE LA NUEVA GENERACIÓN DE TURISTAS

Características de los *millennials*	Oportunidades	Retos
Mayor movilidad y viajeros más experimentados	• Mayor número de viajes puede significar un alivio para los destinos estancados	• Turistas con altas expectativas sobre los destinos
Interés creciente en viajes de largo recorrido	• Captación de turistas en otros continentes • Los viajes de larga distancia se convierten en «ritos de paso» durante la juventud	• Mayor competencia a nivel global. • Presión sobre los destinos y viajes domésticos
Interesados en viajes domésticos	• Vacaciones de corta estancia accesibles por coche o avión • Vacaciones de media y larga estancia para familias jóvenes con hijos	• Adaptar los destinos a las necesidades de los *millennials* • Abastecimiento para unos turistas cada vez más diversos
Mayor diversidad de estructuras familiares	• El *marketing* actual permite llegar a mayores segmentos de mercado (solteros, parejas, parejas con hijos…)	• Dificultad para anticipar las estructuras familiares del futuro debido a la incertidumbre de la generación *millennial*
Familiarización con los medios digitales	• Ofertas de *marketing* orientadas a la calidad-precio	• La oferta turística debe adaptarse a los medios digitales para comunicarse con todo tipo de turistas • La mayor transparencia que permiten las redes obliga a que el producto esté bien definido
Curiosidad por destinos nuevos y genuinos	• Oportunidades para destinos emergentes y productos innovadores	• Dificultad para mantener a turistas recurrentes en un destino • Necesidad de proveer experiencias únicas y «frescas» para atraer a turistas internacionales

FUENTE: Adaptación de GLOVER (2010).

vinculados a la formación, con un papel destacado del emprendimiento en la innovación y el desarrollo de DTI a partir del concepto de *smart city*.

Así, el PNIT (2012) incluye los destinos inteligentes entre sus medidas prioritarias, y establece un conjunto de actuaciones asociadas que coordinará Segittur. Para Segittur, los ejes sobre los que se van a desarrollar los DTI son: tecnología, sostenibilidad, accesibilidad e innovación. Ya existen administraciones regionales muy implicadas en este desarrollo, como la Agencia Valenciana de Turismo, que destaca como elemento clave para la conversión de un destino turístico en inteligente el establecimiento de una verdadera gobernanza para el mismo, gobernanza que promueve, a su vez, cinco ámbitos interrelacionados, a saber: la sostenibilidad, la conectividad, la sensorización, el sistema de información y el ecosistema de innovación (Agencia Valenciana de Turismo, Invat.tur, 2015, 23).

En la actualidad, España es pionera en legislación, como es el caso de la norma de DTI o la elaboración del libro blanco sobre esta materia, y esto debería darnos ventaja a nivel global para convertirnos en referentes de un producto de vanguardia y bien valorado internacionalmente, que consiga una cierta diferenciación de nuestros destinos, más allá de las condiciones climatológicas, patrimoniales y naturales de las que disfrutamos.

El papel de las empresas en los DTI

La «inteligencia» de los destinos no solo dependerá de la Administración Pública ni de los gestores, sino que el sector privado será también una parte esencial en su configuración. Las empresas impulsarán esta inteligencia siempre que operen en entornos que favorezcan la innovación, la transferencia de conocimiento y la cooperación, adaptando el marco de empresas competitivas de las cinco fuerzas de Porter (1986). En este artículo, en el que se pone el énfasis en las empresas turísticas, las preguntas clave que debemos responder sobre todo son: ¿qué debe caracterizar a las empresas en un DTI? y ¿qué beneficio tiene para las empresas el desarrollo en un entorno como los destinos o ciudades inteligentes?

No se pretende detallar todas y cada una de las características que pueden o deben cumplir las empresas que operan en un DTI, puesto que su situación depende mucho de la estructura y especialización del propio destino. En este sentido, la tipología de las empresas que operan en un destino turístico de sol y playa es, con total seguridad, diferente de las que operan en un destino donde predomina el turismo rural o el turismo cultural más propio de las grandes ciudades. Pero ello no es óbice para que puedan establecerse en este trabajo una serie de características básicas que sean comunes a todo tipo de empresas, y que sin duda están relacionadas con cuatro elementos básicos que abarca el concepto de DTI establecido por Segittur (2015): la competitividad, la sostenibilidad, la accesibilidad y la gobernanza. Muchas de las características asociadas a estos elementos se hacían ya necesarias con anterioridad para garantizar el éxito de las empresas en un mercado turístico tremendamente dinámico. Pero ahora, en el marco de la era del conocimiento, son imprescindibles.

En primer lugar, y con relación a la competitividad, para que un destino turístico pueda ser conceptualizado como inteligente deberá estar conformado por empresas competitivas, vinculadas con los sectores de futuro. En concreto, esta competitividad deberá fundamentarse tanto en la innovación, como sobre todo en la capacidad para asimilar la tecnología, aportar contenido a la misma y transferir conocimiento, de aprovechar la ingente cantidad de información generada para tomar decisiones y seguir impulsando los avances, tomando las riendas de la capacidad innovadora que conlleva el desarrollo de un DTI. De acuerdo con Nisar (2013), las compañías deben aceptar el reto de ser innovadoras en el diseño, la gestión y el impulso del *know how* en los destinos.

Hasta ahora, la experiencia previa de iniciativas de política de innovación aplicadas al turismo, como las agrupaciones empresariales innovadoras (AEI), y su escaso impacto, nos conduce a la necesidad de repensar este tipo de iniciativas para mejorar la eficiencia de las políticas públicas (Ivars *et al*., 2014). Por su parte, las empresas que operen en DTI deberían poseer la flexibilidad necesaria para adoptar las tecnologías que permitan interconectar y poner en marcha un *dashboard* o plataforma de inteligencia del destino, que habrá de recibir los *inputs* de diversas fuentes interconectadas y transformar los datos en información y servicios, a fin de que las instituciones gestionen de la forma más eficiente posible el destino y las empresas ofrezcan servicios de valor añadido que se traduzcan en experiencias más satisfactorias para los turistas.

El uso de la innovación como herramienta competitiva data de finales de los años ochenta (Porter, 1990). Sin embargo, aún con notables excepciones, muchas empresas turísticas han sido y siguen siendo reacias a la innovación y a la adopción de la tecnología en sus operativas más cotidianas. De hecho, tal y como se apunta en Orfila-Sintes *et al*. (2005), en los hoteles, una muestra muy representativa de la actividad turística, no tienden a generar innovación interna, sino a incorporarla del exterior. Únicamente cuando con la generalización de dichas tecnologías vía internet en el sector se ha demostrado su utilidad, las mismas han alcanzado a la práctica totalidad de las empresas del clúster turístico.

Con ello se confirma la necesidad de aprovechar todo el potencial que ofrece internet como el verdadero elemento disruptivo, con su capacidad de transformar la industria, generando grandes volúmenes de información, necesarios para conocer y mejorar el funcionamiento del sector y del destino.

En segundo término, por lo que respecta a la sostenibilidad, otra característica que se requiere de las empresas, y que igualmente se vincula con la competitividad del destino, es su compromiso con el territorio. Es decir, su carácter no especulativo y visión a largo plazo en su relación con el destino turístico. Que las empresas turísticas analicen y compartan sus actuaciones en materia de sostenibilidad ambiental y social y apliquen aquellas medidas correctoras que se alineen para conseguir destinos turísticos más sostenibles. De hecho, algunas de las experiencias piloto hacia la reconversión de los destinos en «inteligentes» impulsadas por Segittur apuntan al concepto de la sostenibilidad como eje vertebrador, como ocurre en El Hierro o Playa de Palma.

De hecho, la idea del DTI está muy vinculada con la sostenibilidad medioambiental, lo que exige que sus empresas apuesten también por estrategias que respeten el entorno, cercanas a la idea de la economía circular, en la que el reciclaje y la reutilización son pilares esenciales (Andersen, 2007). Así, las oportunidades que brinda la conversión de los destinos tradicionales en DTI mediante la implantación de elementos tecnológicos como la sensorización o el análisis *big data*, y la monitorización y medición de todo tipo de comportamientos turísticos y subsistemas del destino —gestión de agua, energía, residuos, movilidad urbana, etc.— que hasta ahora eran de muy difícil o imposible medición, puede contribuir a determinar los verdaderos costes y beneficios de cada modelo de desarrollo turístico, estableciendo la rentabilidad de los mismos e informando las decisiones sobre cuál de ellos es susceptible de ser favorecido por los *policy makers* (responsables de aplicar estas políticas).

Se necesitan, por tanto, empresas con una búsqueda continua de la diferenciación, la calidad, la especialización y la innovación como armas competitivas, demandantes de talento y personal cualificado para su gestión. Este tipo de empresas deberá sustituir a aquellas que solo cuentan con el precio y la reducción de costes basada en la pérdida de calidad como armas competitivas, y que provocan una pérdida de rentabilidad y eficiencia en los destinos.

En tercer lugar, un DTI es un destino accesible, que favorece la movilidad en transporte y TIC (Giffinger y Gudrun, 2010), que va más allá de identificarlo solo con un turismo inclusivo como se ha traducido en la mayoría de ocasiones desde las administraciones turísticas españolas. En este sentido, si el sector público debe garantizar una adecuada accesibilidad al destino a través de las infraestructuras necesarias tanto para acceder al destino como dentro del propio destino, las empresas de los DTI habrán de garantizar que dicha movilidad alcance a todos los ámbitos de la experiencia turística. La movilidad debe contemplarse en el marco amplio de todos los procesos y servicios de la empresa, al igual que la innovación como una herramienta competitiva, y que repercuta en una verdadera mejora de la experiencia turística. Aquellas empresas que, por el contrario, ven en la accesibilidad únicamente un elemento necesario con el que cumplir al venir impuesto por la normativa vigente se alinean escasamente con la tipología necesaria para la existencia de un DTI.

Para finalizar, con relación a la gobernanza, la puesta en marcha de un DTI impulsará a los *stakeholders* (partes interesadas) a cooperar y compartir información de forma intensiva. Los Gobiernos, mediante los *open data*, proporcionan información a las empresas que lo aprovechan para mejorar competitivamente; las empresas, a su vez, pueden subir sus datos a un *data lake* (repositorio de información) que favorezca la toma de decisiones en el clúster, aun cuando la innovación sea un elemento competitivo tan diferencial. La gobernanza pasa necesariamente por contar con una Administración ágil y flexible, e-Administración, que

facilite las iniciativas emprendedoras y empresariales, así como las gestiones de cualquier ciudadano.

Desde luego, sin la predisposición a cooperar y compartir conocimiento por parte de empresas e instituciones, un DTI no va a funcionar. En este sentido, la puesta en marcha de un DTI no puede convertirse únicamente en el sector público invirtiendo en infraestructura tecnológica para recabar información, sino que el concepto de «apertura» y «DTI» exige transparencia por parte de la Administración. En suma, debe producirse una modificación de actitudes y comportamientos por parte de los agentes que conforman el destino, incorporando talento y comprensión de la economía digital, fomentando una gobernanza transparente y compartida que permita alcanzar todos los aspectos que abarca la conversión de un destino turístico en inteligente. El papel que jugarán las universidades y centros de innovación para conseguir la transformación de estas industrias, proporcionando investigaciones clave y trabajadores con habilidades tecnológicas al mercado laboral, se constituye como decisivo para la consecución del ecosistema de innovación.

3. Innovación empresarial y los DTI

Como comentábamos antes, España ha sido una de las pioneras en enfatizar la transformación del turismo tradicional hacia un sector de vanguardia sobre la base de los DTI. Pero es imposible sostener en el tiempo el liderazgo en competitividad turística sin I+D en la era de la economía del conocimiento. Las oportunidades que internet ofrece al sector turístico español para seguir liderando el escenario turístico internacional pasan sí o sí por la innovación necesaria para: *i)* tomar el liderazgo en exportar *know how* de DTI a las organizaciones de gestión de destinos (DMO por sus siglas en inglés) del resto del mundo, aprovechando su liderazgo turístico mundial y el papel relevante que la Administración turística está ejerciendo; *ii)* favorecer el entorno propicio para captar, impulsar y retener el talento y el emprendimiento digital en turismo, dada la relación dinámica que existe entre acumulación de conocimiento y emprendimiento y su coevolución (Rae, 2004); *iii)* modernizar y transformar el sector turístico tradicional en un sector de vanguardia, que mejorará la productividad y la competitividad exterior de las empresas turísticas y acabará impulsando y modernizando otras muchas actividades de las que el turismo es motor.

La posibilidad de disponer de *big data* relevante incorporando los avances de la inteligencia artificial para los *policy makers* puede ser totalmente disruptivo para el sector turístico español, y redundar en una mejor gestión del destino. Favorecer la conexión de las empresas con el destino y reforzar los DTI generaría la posibilidad de exportar algo más que legislación y normativa sobre los mismos. Consistiría en exportar el saber hacer o *know how* de un sector que apuesta por la innovación.

Pero la innovación no ocurre de manera casual ni aislada. Las empresas más innovadoras están generalmente inmersas en una densa red de relaciones que promueven, generan y también limitan las oportunidades de innovación (Dogson, Gann y Salter, 2008, 128). Esta red o ecosistema, que deberá ser protagonizada por las propias empresas turísticas, será necesaria para modernizar un sector que ha sido el pilar del desarrollo de la economía tradicional en España. Tenemos ante nosotros, por tanto, el reto de estimular proyectos a modo de red empresarial y con escala global que involucren a empresas que tienen el *know how* turístico con empresas tecnológicas, que aporten el contenido a las herramientas tecnológicas.

No es solo una adaptación tecnológica, sino que se trata de ir más allá, de reinventarnos a partir de sectores de futuro adaptados a la actividad turística, como el *big data*, la inteligencia artificial, la nanotecnología, la educación personalizada, o el *machine learning* (aprendizaje automático o de máquinas). Elementos que aportarán gran valor añadido a la gestión del destino y la experiencia turística, y permitirán una adaptación a las tendencias innovadoras más disruptivas del

momento que vive el turismo, más si cabe con la genética empresarial con la que cuenta históricamente el sector turístico español.

Necesidad de innovación en el sistema turístico español

España en su conjunto está considerada en el número 16 de los 23 países que se analizan en la última edición de la *European Innovation Scoreboard,* elaborada por la Comisión Europea (2017), muy alejada de líderes como Suecia, Finlandia o Alemania, y por debajo de Italia o Portugal. Sin embargo, en materia turística está considerada el destino más competitivo del mundo (WEF, 2015).

El paraguas de la economía tradicional del mal llamado «milagro español» supuso una oportunidad perdida para revitalizar algunos sectores estratégicos como el turismo, muy focalizado en el desarrollo de su vertiente inmobiliaria. A día de hoy, y a pesar de los esfuerzos destacados con anterioridad en materia de turismo, sigue pendiente la apuesta por políticas educativas y de inversión que nos acerquen a las regiones más destacadas. Las empresas representativas de España en el mundo continúan siendo aquellas que nacieron en el Siglo XX; las empresas turísticas también. Así, es paradigmático que ninguna de las empresas que han reinventado la oferta, distribución y gestión turística (Booking, Airbnb, Tripadvisor, Ryanair…) hayan nacido en el país líder en turismo a nivel global, sino en entornos tecnológicos propicios (Reino Unido, Irlanda, Holanda, Estados Unidos…) (Moreno y Pedreño, 2017). A pesar de contar con factores adecuados para liderar cambios a nivel global en turismo y atracción de visitantes, seguimos viendo sin reaccionar —a nivel estratégico se entiende— cómo Asia, EE UU y las regiones más avanzadas de Europa toman la iniciativa de industrias que generarán miles de millones de ingresos y empleos en menos de una década y que tendrán el poder de transformar el turismo, como ya ha ocurrido en las décadas pasadas.

Si de verdad queremos experimentar un cambio estratégico en el sector turístico español, deberíamos aprender a observar cómo alguno de los países de nuestro entorno ha gestionado la innovación para mejorar la eficiencia de sus industrias tradicionales. Suecia, por ejemplo, ha sabido mantener su especialización en sectores como la construcción o el del automóvil, al tiempo que impulsaba prácticamente todas las áreas relacionadas con las ciencias y la producción tecnológica (TIC, energías, nuevos materiales…) de acuerdo al Informe de innovación e investigación de la Comisión Europea citado (2017). Algo similar ocurre en Alemania, con las industrias automovilística y de la salud como más representativas, pero seguidas de otras eminentemente innovadoras como los nuevos materiales, la aeronáutica o la energía. Esta apuesta por el desarrollo interno de ecosistemas de innovación es básica para impulsar a los sectores tradicionales, con trabajadores altamente cualificados que pueden elevar la productividad de las empresas y garantizar una alta competitividad exterior. Esa debería ser la referencia para el sector turístico español.

En el caso español, a pesar de los esfuerzos realizados, la Administración no ha desarrollado políticas de innovación suficientes o al menos no ha logrado crear aún el entorno que favorezca la misma, ni las empresas turísticas han apostado por esforzarse en esa dirección. De hecho, las regiones turísticas europeas del Mediterráneo presentan por lo general una menor inversión en I+D privada si lo comparamos con las regiones más innovadoras. Entre las principales barreras a la adopción de innovaciones y tecnología por parte de las empresas turísticas se citan (Perles, Rodríguez y Ramón, 2015) la escasa dimensión de muchas de estas empresas —microempresas en su mayor parte—, un nivel reducido de profesionalización de los empresarios y las dudas sobre la rentabilidad de las propias inversiones. Sin embargo, no se puede entender la innovación en turismo sin considerar también la aportación de las pequeñas y medianas empresas, *start-ups* y de los emprendedores.

Internacionalización y transferencia del *know how* e innovación

Desde los inicios de la internacionalización a principios de los años ochenta el sector hotelero español ha acometido con éxito sus proyectos internacionales. Estos han ayudado a compensar los beneficios empresariales en coyunturas negativas y crisis de nuestro destino turístico y de nuestra demanda interior (Ramón-Rodríguez, 2002). En la actualidad, el sector hotelero gestiona casi un millar de establecimientos de alojamiento en todo el mundo. Sin embargo, en la actualidad, factores relacionados con el desarrollo del conocimiento estratégico en hotelería internacional y la incorporación de nuevos agentes internacionales, entre otras razones, han llevado a un punto de inflexión en la relación grado de internacionalización y rentabilidad (Brida, Ramón, Such y Driha, 2016). El proceso de internacionalización del sector hotelero español se enfrenta al desafío de la rentabilidad. El mencionado estudio sugiere una relación de U invertida entre la variables DOI-P (grado de internacionalización-*performance*). Las compañías menos internacionalizadas presentan la relación más baja, seguidas de las más internacionalizadas, mientras que las que presentan patrones intermedios de internacionalización son las más competitivas. A partir de un punto, *bigger is not better* (más grande no significa mejor), la innovación puede ser la clave para revertir este proceso.

Muchos oportunistas, interesados fundamentalmente en la parte inmobiliaria de la actividad hotelera, han acudido como inversores al sector hotelero en los años anteriores a la crisis con visión cortoplacista y afán de rentabilidad inmediata, con escasa innovación y transferencia de tecnología al exterior. La tradicional orientación de la hotelería española al segmento vacacional, basado en el conocimiento tácito en vez de codificado (Brida *et al*., 2016) y las inversiones notables para crecer a partir de una oferta de mayor nivel, más exigente en servicios, en un ámbito de competencia global feroz, explica también esta tendencia.

La internacionalización supone una forma de innovación (Dunning y McQueen, 1982; Ramón-Rodríguez, 2002; Johanson y Vahlne, 1977), que requiere que las empresas dispongan de un mayor conocimiento del mercado (Hymer, 1976; Shaw y Williams, 2009). En esta tesitura, quizá sea más necesario que nunca aportar innovación a los procesos de internacionalización, más allá de la flexibilización de las fórmulas de expansión. Puede ser profundizando en ellas con un atractivo saber hacer, con verdadera transferencia de conocimiento y tecnología, siendo generadores de la misma y no meros clientes de otras empresas, mediante asociaciones con empresas tecnológicas donde el sector hotelero tiene mucho que aportar en cuanto a contenido turístico y conocimiento. Diferenciarse, innovar en producto y en procesos, aportar valor añadido al turista bien mediante tematización hotelera, transformando la habitación en escaparate para venta de productos y servicios personalizados a los turistas utilizando el potencial del *big data*, la inteligencia artificial y la realidad virtual, entre otros.

Surge la oportunidad, además, de liderar de nuevo la exportación del *know how* también por la vía de la comercialización. Internet está ofreciendo otra vía de internacionalización a las hoteleras, al sector turístico y al emprendimiento en turismo. Las grandes plataformas de comercialización ofrecen oportunidades de distribución de plazas de alojamiento en todo el mundo, con un alcance muy superior al de las páginas web y centrales de reserva. Es el momento para que el sector hotelero se renueve, se reinvente y tome la iniciativa en el ámbito de la comercialización de las plazas de alojamiento a nivel mundial. El sector hotelero e inmobiliario español fue seguidor y no líder en la era preinternet, en los años sesenta con los turoperadores europeos, en los años ochenta con el tiempo compartido, que supuso una innovación en la comercialización de los condominios liderada por los norteamericanos, y en el Siglo XXI, cuando España alcanza la posición de liderazgo competitivo mundial en turismo, surge una nueva oportunidad que no deberíamos dejar pasar.

La tecnología relaja la condición de incertidumbre inmersa en el proceso de internacionalización. De acuerdo con Hymer (1976), las empresas internacionalizadas tienen que tener necesariamente ventajas derivadas de un mayor conocimiento y capacidad innovadora. En la actualidad las más avanzadas en términos de internacionalización son las que pertenecen a la economía digital, a las que internet ha permitido convertirse inmediatamente en globales. Sobrevivir frente a nacer globales; internacionalización acelerada frente a la internacionalización tradicional; enfocarse en los mercados *lead* (principales) frente a llegar a mercados culturalmente cercanos (Brenes Leiva y León Darder, 2008). Aplicar el conocimiento de una forma intensiva frente al modelo tradicional de la economía analógica, aprovechando el contacto digital con el cliente y la generación de *big data*, favorece los procesos de innovación. Ello confirma la importancia central de las ventajas competitivas basadas en el conocimiento, especialmente en entornos foráneos donde aún existen, aunque menos que antaño, condiciones de incertidumbre.

Un país como España, número uno en competitividad turística mundial (WEF, 2015), ha generado un tejido institucional y empresarial especializado capaz de exportar su saber hacer a otros destinos turísticos. No obstante, han sido iniciativas más bien individuales y no coordinadas las que se han dado a conocer a nivel internacional. Sin duda, la articulación de un verdadero DTI permitiría coordinarse y beneficiarse de sinergias a todos los *stakeholders* españoles a la hora de su internacionalización, creando el ecosistema de innovación necesario para ello.

En el caso del sector hotelero, el más internacionalizado dentro del sector turístico, excluyendo la intermediación *online* (UNCTAD, 2006), las cadenas hoteleras españolas tienen un destacado papel en dicho proceso, situándose en segunda posición inversora en Europa y la sexta en el mundo (*FDI Markets Database*, 2014). Para las hoteleras, el reto es aprovechar el incipiente ecosistema empujado por las instituciones hacia los DTI dentro y fuera de España para reinventarse (alianzas, cooperación, innovación en la gestión y en los procesos de producción, etc.). En este sentido, cabe preguntarse si la Administración es capaz de crear un marco que potencie la generación y la exportación del saber hacer vinculado a la innovación. Abandonar la base de competitividad basada únicamente en los precios para vincular los conocimientos adquiridos por las hoteleras con los esquemas desarrollados para los destinos inteligentes.

4. Conclusiones

España, como pionera en implantar los DTI, ha dado un paso muy importante en la adaptación de su sector turístico a la era digital, lo que constituye sin ninguna duda una ventaja competitiva clave ante sus competidores. Pero los nuevos retos del sector, con una mayor globalización, exigirán mayores esfuerzos en los próximos años para mantener esta senda estratégica de mejora competitiva, sin la cual el sector turístico español tendrá cada vez más difícil mantenerse como uno de los líderes indiscutibles del sector a nivel mundial (Fernández Alcantud, López Morales y Perles Ribes, 2016).

Es por ello que se hace necesario apuntar tres recomendaciones clave para transformar nuestro sector turístico hacia la vanguardia y la competitividad global: la modernización de la industria turística tradicional, con un cambio en la actuación de las empresas; el impulso emprendedor y del talento en clave digital; y la atracción y movilidad de capital humano para transmitir y aprovechar las mejores prácticas globales. Todas ellas deben apuntar a la modernización de nuestras empresas turísticas y la creación de ecosistemas turísticos innovadores, acorde con las exigencias de la economía digital y los avances tecnológicos.

De hecho, afrontar la creación de empresas nativas digitales o la transformación de las tradicionales no es una tarea fácil sin el entorno apropiado. Las áreas que globalmente han desarrollado un mayor tejido de

compañías innovadoras han sido precisamente aquellas que han contado con estrategias claras enfocadas a las nuevas tecnologías, la formación de capital humano y el emprendimiento, y esto también ocurrirá en el sector turístico. En este sentido, los centros educativos deben identificar, fomentar y desarrollar el talento de los jóvenes, conectando conocimiento y sectores de futuro, que son las áreas que mayor poder de transformación presentan; también para un sector como el turismo.

Todo esto debe hacernos reflexionar sobre la sostenibilidad en el tiempo del liderazgo turístico alcanzado por España en los últimos años. Y esta sostenibilidad requiere trabajar en el refuerzo de aquellos pilares clave, como el I+D+i, impulso y atracción de talento, avance y comprensión de la economía digital y su evolución (Moreno, Ramón y Such, 2016), en los que apoyar el desarrollo turístico en España.

Cabe también una reflexión acerca de nuestro sector hotelero, claramente atomizado que, ante el desafío de las plataformas *online* de comercialización, debería incidir en lo que las hace únicas, incorporar innovación y tecnología en sus procesos de producción que aumente la productividad de sus recursos, externalizar servicios para abaratar costes e incrementar su integración a través de plataformas que aglutinan una oferta de calidad.

Es importante desarrollar una cultura de la cooperación y alianzas en turismo, crear ecosistemas de innovación y transferencia de conocimiento, verdaderas redes empresariales. Aplicar la innovación en gestión y en procesos, analizar un mayor número de variables para mejorar la experiencia turística.

Por último, cabe advertir que el avance tecnológico que ya estamos presenciando permite un salto cualitativo en el conocimiento del turista, lo que implica una mayor transparencia y un mayor cuidado en el producto final. Pero la oferta turística también obtiene información y conocimientos del propio turista gracias a la sensorización y el *big data* que debe caracterizar a los destinos inteligentes.

Sin duda, la era de la información supone tanto retos como oportunidades, pero saber adaptarse y entender estos cambios es esencial si queremos aspirar al liderazgo mundial en *know how* turístico. Y esta adaptación puede hacerse de manera gradual, sin grandes inversiones de capital ni la apuesta por un *hardware* sobredimensionado. Entender que la tecnología no es la finalidad, sino el medio para lograr grandes resultados, es el primer paso hacia la transformación de nuestras empresas y destinos turísticos.

Referencias bibliográficas

[1] AGENCIA VALENCIANA DE TURISMO, INVAT.TUR (2015). *Manual operativo para la configuración de destinos turísticos inteligentes*. INVAT.TUR. Benidorm

[2] ANDERSEN, M.S. (2007). «An Introductory Note on the Environmental Economics of the Circular Economy». *Sustainability Science*, vol. 2, nº 1, pp. 133-140.

[3] BETHAPUDI, A. (2013). «The Role of ICT in Tourism Industry». *Journal of Applied Economics and Business*, vol. 1, nº 4, pp. 67-79.

[4] BRENES LEIVA, G. y LEÓN DARDER, F. (2008). «Las *Born Global*: empresas de acelerada internacionalización», *Tech Empresarial*, vol. 2, nº 2, pp. 9-19

[5] BRIDA, J. G.; RAMÓN-RODRIGUEZ, A. B.; SUCH-DEVESA, M. J. y DRIHA, O. (2016). «The Inverted-U Relationship Between the Degree of Internationalization and the Performance: The Case of Spanish Hotel Chains». *Tourism Management Perspectives*, vol. 17, pp. 72-81.

[6] BUHALIS, D. y ZOGE, M. (2007). «The Strategic Impact of the Internet on the Tourism Industry». *Information and Communication Technologies in Tourism 2007*, pp. 481-492.

[7] COMISIÓN EUROPEA (2017). *European Innovation Scoreboard 2016*, Disponible en: *http://www.knowledgetransferireland.com/About_KTI/Reports-Publications/European-Innovation-Scoreboard-2016.pdf*

[8] DOGSON, M.; GANN, M. D. y SALTER, A. (2008). *The Management of Technology Innovation: Strategy and Practice.*

[9] DUNNING, J. H. y MCQUEEN, M. (1982). «Multinational Corporations in the International Hotel Industry». *Annals of Tourism Research*, vol. 9, nº 1, pp. 69-90.

[10] FERNÁNDEZ ALCANTUD, A.; LÓPEZ MORALES, J.M. y PERLES RIBES, J.F. (2016). «La situación de la actividad turística en España: ante nuevos récords y retos», *Economistas*, nº 150, pp. 97-106

[11] FINANCIAL TIMES (2013). *FDI Markets Database FDI Intelligence*, Londres.

[12] GIFFINGER, R.; FERTNER, C.; KRAMAR, H.; KALASEK, R.; PICHLER-MILANOVIĆ, N. y MEIJERS, E. (2007). *Smart Cities: Ranking of European Medium-Sized Cities*. Vienna, Austria: Centre of Regional Science (SRF), Vienna University of Technology. Disponible en *http://www.smartcity-ranking.eu/download/city_ranking_final.pdf*

[13] GIFFINGER, R. y GUDRUN, H. (2010). «Smart Cities Ranking: An Effective Instrument for the Positioning of the Cities?». *ACE: Architecture, City and Environment*, vol. 4, nº 12, pp. 7-26.

[14] GLOVER, P. (2010). «Generation Y's Future Tourism Demand: Some Opportunities and Challenges». En BENCKENDORFF, P. (Ed.), *Tourism and Generation Y*. Cambridge: MA CAB International, pp. 155-163.

[15] GRETZEL, U.; REINO, S.; KOPERA, S. y KOO, C. (2015). «Smart Tourism Challenges». *Journal of Tourism*, vol.16, nº 1, pp. 41-47.

[16] GRETZEL, U.; SIGALA, M.; XIANG, Z. y KOO, C. (2015). «Smart Tourism: Foundations and Developments». *Electronic Markets,* vol. 25, nº 3, pp. 179-188. DOI: 10.1007/s12525-015-0196-8

[17] GRETZEL, U.; WERTHNER, H.; KOO, C. y LAMSFUS, C. (2015). «Conceptual Foundations for Understanding Smart Tourism Ecosystems». *Computers in Human Behavior*, vol. 50, pp. 558-563.

[18] HARRISON, C.; ECKMAN, B.; HAMILTON, R., HARTSWICK, P.; KALAGNANAM, J.; PARASZCZAK, J. y WILLIAMS, P. (2010). «Foundations for Smarter Cities». *IBM Journal of Research and Development*, vol. 54, nº 4, pp. 350-365.

[19] HJALAGER, A.M (2007). «Stages in the Economic Globalization of Tourism». *Annals of Tourism Research*, 2007, vol. 34, nº 2, pp. 437-457.

[20] HUANG, Y. C. y PETRICK, J. F. (2010). «Generation Y's Travel Behaviours: A Comparison with Baby Boomers and Generation X». *Tourism and Generation Y*, vol.1, pp. 27-37.

[21] HYMER, S. H. (1976). *International Operations of National Firms - A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, MA, MIT Press.

[22] IVARS BAIDAL, J. A.; VERA REBOLLO, J. F. y ACEBAL FERNÁNDEZ, A. (2014). «Políticas de innovación en turismo y desarrollo de clústers: la percepción gerencial en el programa agrupaciones empresariales innovadoras» (AEIS). *Cuadernos de Turismo*, nº 33, pp. 97-120.

[23] JOHANSON, J. y VAHLNE, J-E. (1977). «The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments». *Journal of International Business Studies*, vol. 8, nº 1, pp. 23-32.

[24] MORENO IZQUIERDO, L.; RAMÓN RODRÍGUEZ, A. y SUCH DEVESA, M.J. (2016). «Turismo colaborativo: ¿está AirBnB transformando el sector del alojamiento?». *Economistas*, vol. 150, pp. 107-119.

[25] NISAR, T. M. (2013). «Implementation Constraints in Social Enterprise and Community Public Private Partnerships». *International Journal of Project Management,* vol. 31, nº 6, pp. 638–651.

[26] ORFILA-SINTES, F.; CRESPÍ-CLADERA, R. y MARTÍNEZ-ROS, E. (2005). «Innovation Activity in the Hotel Industry: Evidence from Balearic Islands». *Tourism Management*, vol. 26, nº 6, pp. 851-865.

[27] PERLES RIBES, J.F. (2016). «La competitividad turística de la Costa Blanca: una perspectiva empresarial y territorial.» *Revista Canelobre*, vol. 66, pp. 204-215.

[28] PERLES RIBES, J.F. y RAMÓN RODRÍGUEZ, A.B. (2017). «Instrumentos turísticos de cooperación público-privada en tiempos de crisis: motor de competitividad o especie amenazada?» *Cuadernos de Turismo*, vol. 39, pp. 481-494.

[29] PERLES RIBES, J.F.; RAMÓN RODRÍGUEZ, A.B.; VERA REBOLLO, J.F. y IVARS BAIDAL, J. (2017). «The End of Growth in Residential Tourism Destinations: Steady State or Sustainable Development? The Case of Calpe». *Current Issues in Tourism*. Disponible en *http://www.tandfonline.com/loi/rcit20*

[30] PERLES, J.F.; RODRÍGUEZ, I. y RAMÓN, A.B. (2015). «Is a Cluster a Necessary Condition for Success? The Case of Benidorm». *Current Issues in Tourism,* DOI: 10.1080/13683500.2015.1043247

[31] POON, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB international.

[32] PORTER, M. E. (1986). *Competition in Global Industries*. Harvard Business Press.

[33] PORTER, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. Nueva York.

[34] RAE, D. (2004). «Practical Theories from Entrepreneurs' Stories: Discursive Approaches to Entrepreneurial Learning». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11, nº 2, pp.195-202.

[35] RAMÓN RODRÍGUEZ, A.B. (2002). «Determining Factors in Entry Choice for International Expansion. The Case of the Spanish Hotel Industry». *Tourism Management*, 2002, vol. 23, nº 6, pp. 597-607.

[36] SANTOS PAVÓN, E.L. y FERNÁNDEZ TABALES, A. (2010). «El litoral turístico español en la encrucijada: entre la renovación y el continuismo». *Cuadernos de Turismo*, vol. 25, pp. 185-206.

[37] ȘCHIOPU, A. F.; PĂDUREAN, A. M.; ȚALĂ, M. L. y NICA, A. M. (2016). «The Influence of New Technologies on Tourism Consumption Behavior of the Millennials». *Amfiteatru Economic*, nº 10; número especial.

[38] SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (2008). *Modelos de gestión turística local. Principios y prácticas*. Secretaría General de Turismo y Federación Española de Municipios y Provincias. Madrid.

[39] SHAW, G. y WILLIAMS, A. (2009). «Knowledge Transfer and Management in Tourism Organisations: An Emerging Research Agenda. *Tourism Management*, vol. 30, nº 3, pp. 325-335.

[40] SOCIEDAD ESTATAL PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LAS TECNOLOGÍAS TURÍSTICAS (2015). *Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro*. SEGITTUR. Madrid.

[41] UNCTAD (2006). *World Investment Report 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*, Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas.

[42] VERA REBOLLO, J.F. (1994). «El modelo turístico del Mediterráneo español: agotamiento y estrategias de reestructuración». *Papers de Turisme*, vol. 14-15, pp. 131-147.

[43] VERA REBOLLO, J.F. y BAÑOS CASTIÑEIRA, C.J. (2004). «Turismo, territorio y medio ambiente: la necesaria sostenibilidad». *Papeles de Economía Española*, vol. 102, pp. 271-287.

[44] WEF (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*, World Economic Forum. Disponible en: *http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf*

Juan José Durán-Herrera*
Antonia Mercedes García-Cabrera**
Sonia María Suárez-Ortega**

CAMBIO ORGANIZATIVO Y EMPRENDIMIENTO INSTITUCIONAL EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL: DE LA CRISIS DE 2008 A LOS RETOS Y CAMBIOS REQUERIDOS EN LA ACTUALIDAD

La nueva teoría institucional permite analizar el potencial de las empresas multinacionales para actuar como emprendedores institucionales, que lideren o coevolucionen con otras organizaciones (Administraciones) en la transformación necesaria en etapas de crisis. En este trabajo se analizan los cambios acometidos en los años recientes por la empresa hotelera en España al objeto de afrontar la crisis económica, así como los retos y nuevos cambios que ha de afrontar el sector en los años venideros. Se muestra cómo en un contexto de crisis económica las empresas del sector, además de acometer cambios internos en sus instituciones, actúan conscientemente para modificar aquellos aspectos de las instituciones externas que impidan la mejora de su competitividad.

Palabras clave: *industria turística, empresa hotelera, nueva teoría institucional.*
Clasificación JEL: *D73, L22, L83.*

1. Introducción

Las crisis de múltiples dimensiones como la actual, denominada de la Gran Recesión, evidencian desacoplamientos entre la competitividad de la empresa (y sus instituciones internas) y el entorno en el que se desenvuelven. Estas situaciones ponen de manifiesto la necesidad de cambios institucionales. Así, las empresas del sector turístico español se vieron motivadas no solo para proceder a cambios internos sino también para actuar como emprendedores institucionales y así incidir en modificaciones necesarias de su entorno, con el objetivo de mejorar su competitividad

* Centro Internacional Carlos V, Universidad Autónoma de Madrid.
** Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
Los autores agradecen el apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (Proyecto ECO2016-80518-R).

(García-Cabrera y Durán-Herrera, 2014). De esta manera se puede transformar lo que constituyen las «reglas del juego» del medio en el que compiten (North, 1990), ya que tales reglas pueden facilitar o dificultar la actividad empresarial.

Si bien la literatura sobre organización y dirección de empresas ha abordado ampliamente el estudio del cambio organizativo (*e.g.*, cambio en las instituciones internas de la empresa), el emprendimiento institucional ha recibido menor atención (Jackson y Deeg, 2008). De hecho, las primeras versiones del nuevo institucionalismo que tienen su origen en los trabajos de Meyer y Rowan (1977) y DiMaggio y Powell (1983) prácticamente ignoraron la posibilidad de que las empresas pudieran acometer acciones de emprendimiento institucional, enfatizando por el contrario que éstas deben ajustarse a sus entornos institucionales si quieren ganar legitimidad en cualquier campo organizativo (DiMaggio y Powell, 1983). Desde esta perspectiva, se asume que las instituciones externas vienen dadas y que, por tanto, las empresas tienen como única elección decidir si operar o no en un determinado entorno institucional. Así, cuando el entorno institucional no favorece a una empresa internacional, ésta puede responder con la elusión institucional, dejando de operar en un país específico; o bien responder adaptándose a las instituciones existentes (Cantwell, Dunning y Lundan, 2010).

Frente a ello, versiones más recientes del nuevo institucionalismo han contemplado a las organizaciones como emprendedores institucionales, esto es, como agentes capaces de movilizar sus recursos para cambiar las instituciones existentes en el entorno, en su interés propio (Battilana, Leca y Boxenbaum, 2009; Scott, 1995). Battilana *et al*. (2009) identificaron dos categorías de condiciones que posibilitan que los actores económicos desempeñen el rol de emprendedores institucionales y actúen para lograr el cambio. En primer lugar, las condiciones del entorno, entre las que se identifican los procesos de crisis y recesión económica o los cambios tecnológicos rupturistas en el sector. Por ejemplo, una crisis económica puede erosionar la imagen de un destino turístico y afectar negativamente al atractivo del país para los turistas extranjeros, contraer tanto la demanda interna como la externa (en caso de que la crisis sea internacional) o limitar el flujo de crédito a las empresas. En estas situaciones, acometer cambios en las instituciones puede convertirse en una necesidad urgente para las empresas.

En segundo lugar, las propias características de las empresas también condicionan el papel que éstas puedan jugar como agentes promotoras del cambio institucional. Por ejemplo, las empresas con mayor legitimidad y reconocimiento en el sector, con niveles superiores de capital social o de liderazgo en su ámbito de actuación, dispondrán de mayor potencial como agentes del cambio al estar en disposición de movilizar a terceros en favor de la transformación buscada o de influir en los entes gubernamentales. Este potencial puede ser incluso mayor si las empresas actúan en un sector estratégico para la economía de un país (García-Cabrera y Durán-Herrera, 2016). En este sentido, las principales empresas hoteleras españolas, dada su situación de consolidación, años de experiencia y tamaño en España y en el extranjero (Andreu Guerrero *et al.,* 2017, en este número), pueden ser consideradas empresas multinacionales con elevado potencial para actuar como emprendedores institucionales. El trabajo de García-Cabrera y Durán-Herrera (2014) corrobora dicha posibilidad en su estudio sobre la coevolución del sector turístico en España durante los años 2008-2013, mostrando cómo en un contexto de crisis económica las empresas del sector, además de acometer cambios en sus instituciones internas, actúan conscientemente para modificar aquellos aspectos de las instituciones externas que impiden la mejora de su competitividad.

Sobre la base de lo expuesto, el presente trabajo se apoya en la nueva teoría institucional, para analizar los cambios acometidos en los años recientes por la empresa hotelera en España, al objeto de afrontar la crisis económica, así como los retos y nuevos cambios

que ha de afrontar el sector en los años venideros. A tal objeto, en primer lugar se presentan los resultados del estudio elaborado en el año 2013, que toma la evidencia empírica para el período de crisis y recesión económica (2008-2013). Ello nos permite examinar qué cambios se pusieron en marcha tanto en el ámbito interno de las empresas hoteleras como la forma en que éstas respondieron a la necesidad de cambio institucional externo. En segundo lugar, y bajo la misma perspectiva teórica institucionalista, se analizan los principales retos que actualmente afrontan estas empresas y los cambios que necesitarán acometer en los años venideros al objeto de responder a dichos retos.

Para afrontar el objetivo enunciado, y tras esta introducción, en el apartado 2 se presenta el marco conceptual basado en el nuevo institucionalismo. En el apartado 3 se explica la metodología seguida en la investigación. En el apartado 4 se presentan los cambios institucionales acaecidos en el país desde el inicio de la crisis y los cambios llevados a cabo por las empresas hoteleras en España. El apartado 5 discute los retos actuales de las empresas hoteleras y los cambios que deberán acometer para afrontar con éxito los mismos. Terminamos con un apartado de discusión y conclusiones (apartado 6).

2. Marco conceptual

Empresa y cambio en la teoría institucional

Las instituciones son tanto las reglas formales (por ejemplo, las leyes y reglamentos) como las restricciones informales (por ejemplo, valores, convenios y códigos de conducta), que establecen las «reglas del juego» a las que las organizaciones se ajustan, se adaptan y reaccionan (North, 1990). De acuerdo con Scott (1995), estas instituciones existen en tres dimensiones: la regulativa, la normativa y la cognitiva. La dimensión regulativa se refiere a las leyes vigentes dentro del entorno particular en el que se desenvuelve la empresa. La dimensión normativa se relaciona más con el dominio cultural e incluye normas y valores socialmente compartidos que introducen una dimensión prescriptiva, evaluativa y de obligatoriedad en la vida social (Scott, 1995). La dimensión cognitiva, por su parte, hace hincapié en las cogniciones y percepciones generalmente compartidas por los actores económicos sobre lo que es normal y lo que se da por sentado (por ejemplo, las prácticas empresariales que generan buen resultado). Mientras que las organizaciones están sujetas a la aplicación de las normas sociales generalizadas como el juego limpio (dimensión normativa), los elementos cognitivos especifican los procedimientos y prácticas que los actores pueden implementar, por lo que están relacionados con las operaciones que llevan a cabo las empresas (Ruef y Scott, 1998). De esta forma, las instituciones delimitan y dan forma al entorno en el que se desenvuelven las empresas.

De acuerdo con Henisz y Swaminathan (2008), el entorno institucional no debería ser considerado un parámetro, sino como una constelación de estructuras interdependientes y sistemas dentro de un país, entre pares de países y en el nivel del sistema internacional (organismos internacionales, acuerdos multilaterales, etc.). Atendiendo a ello, la empresa hotelera que opera en más de un país está simultáneamente inmersa en, y expuesta a, múltiples entornos institucionales (Chan y Makino, 2007) lo cual, además, es compartido por las empresas que operan en un mismo contexto geográfico —por ejemplo, país de origen e industria local—, haciendo frente a similares instituciones y desafíos. Además, cada empresa tiene también su propio entorno institucional conformado por el conjunto de estructuras, sistemas y prácticas establecidas en el tiempo y que incluyen las reglas y normas que rigen las relaciones internas y con sus grupos de interés externos (Dunning y Lundan, 2008). Estas instituciones privadas o propias (privativas) solo afectan a actores que forman parte de una determinada empresa (Ingram y Silverman, 2002) —*e.g.*, establecimientos de una cadena hotelera— aunque obviamente a través de las cadenas de valor con las que interactúa se ve afectada de forma indirecta por otras instituciones propias o privativas de otras empresa internacionales.

Al estar la empresa hotelera multinacional inmersa y expuesta a múltiples entornos institucionales, recibe múltiples influencias de esa naturaleza —mientras las leyes ejercen presiones coercitivas, los valores sociales despliegan presiones normativas y las prácticas empresariales frecuentes presiones miméticas—. Al tiempo, estas instituciones también proporcionan oportunidades para tomar decisiones útiles de agencia, de manera que los decisores pueden hacer uso de su capacidad de elección para responder a los retos externos. Según Dunning y Lundan (2008), el juicio y la creatividad de los decisores afectan al carácter innovador de las soluciones que estos adoptan para hacer frente a los retos del entorno en un marco condicionado por múltiples presiones institucionales y, por lo tanto, posibilitan oportunidades para la explotación de nuevas formas o modos institucionales. Cuando el entorno se vuelve muy incierto, lo cual es habitual en períodos de crisis y en situaciones de cambios tecnológicos rupturistas, las empresas pueden hacer esfuerzos conjuntos con otros actores que afrontan las mismas condiciones ambiguas, con el fin de encontrar las mejores soluciones. En la medida en que esas soluciones son nuevas, pueden resultar en un cambio institucional en las empresas y en su entorno. En este sentido, el «cambio institucional es un proceso dinámico e interactivo que ocurre en el tiempo con los actores siendo tanto moldeados por, como moldeadores del entorno institucional» (Khavul *et al*., 2013, 32). Bajo esta perspectiva, un actor (*e.g.*, empresa, asociación empresarial) puede ser considerado como emprendedor institucional cuando ha sido capaz de iniciar y participar activamente en la implementación de cambios que divergen de las instituciones existentes, independientemente de si los cambios fueron finalmente implantados con éxito (Battilana *et al*., 2009).

Ahora bien, como existen costes de transacción (y transaccionales) relevantes asociados al cambio institucional, los procesos se inician con precaución, tanto por parte de individuos como de organizaciones (Dunning y Lundan, 2008). Además, aunque algunas empresas tengan la intención de iniciar cambios institucionales, es posible que, en solitario, no gocen de las condiciones suficientes como para convertirse en emprendedores institucionales exitosos. Por lo tanto, es pertinente destacar la relevancia de los rasgos de la empresa que muestran una capacidad real para influir en las instituciones externas, como por ejemplo su posición social. La posición social empresarial podría verse reforzada si las empresas que operan en el mismo sector, y que por tanto afrontan retos similares, coordinan sus acciones a través de las asociaciones empresariales de las que forman parte. Las asociaciones ofrecen a las empresas una estructura relacional para participar en la visión conjunta de las nuevas instituciones requeridas, así como en las acciones a implementar para lograr nuevos modelos de negocio (De Clercq, Danis y Dakhli, 2010). Así, actuar a través de asociaciones, en lugar de en solitario, permite a las empresas formular peticiones de cambio más objetivas e imparciales. Las asociaciones sectoriales en las que se organizan las empresas, por otra parte, pueden disfrutar de mayor liderazgo, capital social y legitimidad debido a los recursos que poseen en conjunto, por lo que tienen activos relevantes para el emprendimiento institucional. En este sentido, y de acuerdo a Granovetter (1985), podemos mencionar cómo el poder de los individuos para cambiar el marco institucional principalmente surge de su acción coordinada a través de las redes.

Los mencionados recursos de poder actúan como condición inicial, a los que habrá que añadir otros factores: las habilidades sociales para movilizar apoyos y habilidades discursivas para presentar causas (Fligstein, 1997, 2001; Child *et al*., 2012) que condicionan el uso de los recursos de poder. Por ello, las empresas y sus asociaciones necesitan líderes con cualidades psicológicas específicas y una posición social organizativa apropiada para poder construir y propagar un discurso en favor del cambio, así como para movilizar aliados que defiendan tal causa.

Cambios en el entorno institucional y sus efectos en las instituciones internas de la empresa

Los cambios en el entorno institucional pueden ser promovidos por los Gobiernos y organismos supranacionales, los mercados, la competencia y las demandas de la sociedad civil (Greenwood *et al*., 2002) ya que todos ellos son actores relevantes en el actual capitalismo global (Dunning, 2003). En concreto, estos actores ejercen un papel relevante en la promoción de un sistema de creación de riqueza económicamente viable y socialmente aceptable (Dunning, 2003). Sin embargo, en los últimos años hemos asistido a un predominio de los Gobiernos y organismos supranacionales debido a la necesidad de enfrentar la crisis económica mediante sus intervenciones encaminadas a propiciar cambios institucionales (Child *et al*., 2012). De acuerdo con las versiones más tradicionales del nuevo institucionalismo, las instituciones externas cambiarían primero, generalmente a través de un proceso dependiente de la trayectoria histórica (North, 1990), y las empresas les siguen, tratando de adaptarse a las nuevas instituciones (Jackson y Deeg, 2008). Ahora bien, según el institucionalismo, los cambios suelen ocurrir lentamente en el tiempo (Xia, Boal y Delios, 2009), especialmente en las economías maduras (Ahlstrom y Bruton, 2010).

Los cambios institucionales externos pueden resultar en oportunismo, pero también en oportunidades de negocio. Estos cambios generalmente son conocidos (visibles) porque son promovidos en buena parte mediante regulación gubernamental y por tanto son publicados y explicados en su propósito. A pesar de ello, su efecto sobre el comportamiento de las empresas puede ser difuso, ya que las empresas pueden responder con diferentes formas de participación en el cambio institucional. En relación con esta cuestión, Cantwell *et al*. (2010) se refieren a tres respuestas específicas: la elusión institucional, la adaptación institucional y el emprendimiento institucional.

La elusión y la adaptación institucional están relacionadas con la visión dominante de las instituciones (Dunning y Lundan, 2008). Esto es, las instituciones influyen en la empresa a través de su encaje o su adaptación a los diferentes entornos institucionales en los que ésta participa (Jackson y Deeg, 2008). Específicamente, la elusión institucional se produce cuando las empresas toman el entorno institucional externo como dado y, por lo tanto, sus decisiones están relacionadas con la elección entre diferentes entornos institucionales para operar, incluyendo decisiones como abandonar un país y trasladarse o expandirse a otro (Cantwell *et al*., 2010), o con la deslocalización de algunas actividades a otros países con marco institucional más favorable (Jackson y Deeg, 2008).

En la adaptación institucional, las empresas consideran el entorno institucional como exógeno, pero tratan de adaptar sus prácticas internas a las condiciones del mismo. Los estudios han demostrado que las instituciones de un país pueden ser favorables a determinadas estrategias y prácticas de las empresas (Meyer y Nguyen, 2005) y, por lo tanto, condicionan la elección estratégica que las mismas realizan (Jackson y Deeg, 2008), en su adaptación a tal entorno institucional (Chan *et al*., 2008; Demirbag *et al*., 2008).

Por último, como en ocasiones las empresas poseen condiciones para ejercer cierta influencia sobre el entorno —por ejemplo, disponen de presupuestos superiores a los de algunos países o posición social idónea debido a su tamaño—, parece lógico considerar que estas podrían considerarse no solo «jugadores pasivos que sumisamente buscan legitimidad en su interacción con las instituciones» (Riaz, 2009, 28). Frente a ello, puede ser esperado un comportamiento de emprendimiento institucional (Cantwell *et al*., 2010). Cuando las empresas actúan como emprendedores institucionales, tratan de influir en el cambio institucional movilizando recursos para transformar o crear instituciones (Battilana *et al*., 2009) que favorezcan sus propios intereses (Pacheco *et al*., 2010).

3. Metodología

La información sobre el sector turístico que manejamos en este trabajo ha sido recabada en dos

momentos del tiempo utilizando metodologías diferentes. En primer lugar, y para obtener información sobre los cambios institucionales acaecidos a raíz de la crisis (período 2008-2013), utilizamos una metodología cualitativa basada en el estudio del caso, tal y como se recomienda al analizar el cambio institucional (*e.g.*, Khavul, Chavez y Bruton, 2013). El trabajo de campo se realizó en 2013 y se llevó a cabo en cinco etapas. En primer lugar, se buscó información secundaria para identificar los principales cambios institucionales en el contexto español durante el período de crisis. En segundo lugar, se identificaron empresas y asociaciones españolas que pudieran haber ejercido/estar ejerciendo un papel relevante en el cambio institucional que el sector hotelero requería. En tercer lugar, se realizaron entrevistas con directivos de dichas organizaciones y asociaciones con el fin de recopilar información sobre la relación entre los cambios institucionales públicos y privados y los mecanismos por los cuales las relaciones entre el Gobierno y las empresas tenían lugar. Específicamente estudiamos e identificamos: *i)* los principales cambios privados en las empresas del sector; *ii)* cómo los cambios institucionales externos afectaron a las empresas del sector y cómo las empresas reaccionaron a esos cambios; *iii)* los principales cambios institucionales en el nivel macro originados por las acciones de las empresas del sector a través de sus asociaciones; *iv)* el proceso de interacción e influencia mutua entre las empresas y el Gobierno; y *v)* las barreras al cambio institucional exitoso. En cuarto lugar, con el objetivo de triangular los datos, también entrevistamos a funcionarios del Gobierno. En quinto lugar, la información recopilada fue categorizada de acuerdo a los cinco tipos de contenido anteriormente descritos, para posteriormente analizarla y compararla. Específicamente, para el caso del sector turístico se entrevistó a la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT) que representaba en el momento del trabajo de campo a 64 hoteles, entre los que se encontraban las principales cadenas internacionalizadas como NH Hoteles o Barceló Hoteles; al Foro de Marcas Renombradas Españolas que incluye también hoteles internacionalizados como la cadena Meliá o Barceló; y al Círculo de Empresarios.

En segundo lugar, durante el mes de febrero de 2017 realizamos un segundo trabajo de campo que combinó dos fuentes de información diferenciadas. De una parte, el estudio empírico se inició con una búsqueda de convocatorias de recepción de artículos, *call for papers,* realizados desde revistas de turismo y gestión hostelera indexadas en SCImago o en Web of Science y que siguieran abiertos en 2017. Ello nos permitió identificar temas candentes para el sector, de forma que su investigación se propone en el ámbito internacional. Con el fin de ser exhaustivos realizamos la búsqueda en las plataformas web de todas las editoriales que publicaban las revistas Q1 de la categoría «*Tourism, Leisure and Hospitality Management»* en ambos *ranking*. El resultado de la búsqueda arrojó ocho convocatorias de recepción de artículos de cinco revistas distintas publicadas por cuatro editoriales diferentes. De otra parte, y como segunda fuente de información, solicitamos a los colaboradores de este monográfico sobre *Estrategia e internacionalización de la empresa turística* que indicaran, desde su propia perspectiva de estudio del sector: *i)* los tres retos más relevantes que afronta el sector en España en la actualidad; y *ii)* los tres cambios prioritarios que deberían acometer las empresas del sector en España para afrontar esos retos con garantía. Recibimos respuesta de 17 expertos. En cuatro de los trabajos los autores se reunieron y realizaron una aportación conjunta. En total dispusimos de diez listas de retos y cambios requeridos.

4. Análisis de resultados

Período 2008-2013: crisis, cambio organizativo y emprendimiento institucional de las cadenas hoteleras españolas

Aunque las cuentas públicas españolas presentaron un superávit en 2007, desde hacía años diversos

elementos institucionales estaban afectando negativamente a la actividad económica del país —*e.g.*, marco laboral inadecuado y normativa que propiciaba altos costes de la energía (dimensión regulativa de las instituciones), excesiva burocracia (dimensión normativa de las instituciones), uso desmedido de prácticas empresariales para lograr altos beneficios en cortos plazos de tiempo (dimensión cognitiva de las instituciones)—. No obstante, el éxito de las empresas en términos agregados hasta 2007 legitimaba tal marco institucional, por lo que éstas no mostraron intención de cambiarlas. En 2008, sin embargo, España se enfrentó a una recesión económica y el Gobierno tomó medidas para equilibrar las cuentas públicas —*e.g.*, recorte del gasto público y aumento de impuestos—. Estos cambios perjudicaron la actividad empresarial en el corto plazo, intensificando los efectos de la crisis y al tiempo haciendo visible la inadecuación de las instituciones —*e.g.*, fuerte contracción de la demanda interna y reducción de beneficios—.

Por ejemplo, la dependencia de las fuentes de energía tradicionales en España y su alto coste representaba un hándicap para las empresas de cualquier sector, pero especialmente para las hoteleras. La falta de visión a largo plazo del Gobierno fue otra de las ineficiencias institucionales destacadas por los expertos. De acuerdo con ellos, España no tenía clara la elección de nuevas industrias clave en las que sustentar la recuperación económica, ni tampoco existía un diseño compartido de un nuevo modelo económico y tecnológico, todo lo cual limitaba la implementación de cambios institucionales para superar la crisis. Además, esta falta de visión generaba un marco regulativo inestable, con normas nuevas que eran cambiadas con objetivos diferentes y divergentes —*e.g.*, normativa sobre energías alternativas—.

Ante este escenario institucional adverso agudizado por la crisis y que aportaba importantes desafíos a la empresa hotelera, ésta se implicó en procesos de cambio de distinta naturaleza en diferentes momentos del tiempo a lo largo del período de crisis (2008-2013). Así, inicialmente, las empresas acometieron cambios sencillos como la venta de activos inmobiliarios para reducir deuda o recortar gastos para frenar la caída de los beneficios —*e.g.*, los menús en los restaurantes se adaptaron estrictamente a la cultura de los clientes que mayoritariamente ocupaban el hotel en cada momento; se implantaron medidas para el ahorro energético y de agua—. Dos años más tarde, con las previsiones de crecimiento de la industria aún en negativo, las empresas se dieron cuenta de la gravedad de la situación e iniciaron cambios internos de mayor calado. Por ejemplo, ampliaron el alcance de su comercialización internacional, buscando países emisores de turistas no tradicionales. No obstante, al implementar esta estrategia de expansión se encontraron con un obstáculo institucional. Los consulados españoles fueron incapaces de emitir los visados de viaje a tiempo, por lo que esta estrategia tuvo poco éxito. Las cadenas hoteleras también adaptaron su comercialización introduciendo canales de ventas en línea, dirigiéndose a segmentos de clientes específicos (por ejemplo, familias, parejas), promoviendo clubes de producto (*i.e.*, grupos de hoteles especializados en un producto, *e.g.*, vino, golf) y adaptando los servicios (*e.g.*, introduciendo alimentos para celiacos, horarios más flexibles para el desayuno). Como las versiones iniciales del nuevo institucionalismo indican, todas estas acciones representan *adaptación institucional*, pues las empresas introducen cambios internos para adaptarse a las instituciones. También las empresas empezaron a abrir hoteles en el extranjero para buscar nuevos mercados en crecimiento o bajar los costes de la energía, mostrando de esta forma que acciones de *elusión institucional* también tuvieron lugar para eludir las inadecuadas condiciones del marco institucional local (García-Cabrera y Durán-Herrera, 2014).

Sin embargo, siguiendo los hallazgos de Dutton (1986) en su estudio del comportamiento interno de las empresas ante la crisis, las empresas hoteleras también utilizaron sus asociaciones sectoriales para crear *lobbies* de comunicación e influir en las decisiones

CUADRO 1

TEMAS DE INTERÉS INVESTIGADOR SOBRE EL SECTOR TURÍSTICO

Revista	Tema del *call for paper*	Categoría de reto	Fecha de entrega del manuscrito
Journal of Hospitality and Tourism Technology	Online Social Media in Hospitality and Tourism	Desarrollo tecnológico	01/10/2016
Journal of Hospitality and Tourism Technology	Big Data in Tourism and Hospitality	Desarrollo tecnológico	31/08/2017
Tourism Review	Smart Tourism and Competitive Advantage for Stakeholders	Desarrollo tecnológico	30/03/2017
Tourism Review	Business Models in Tourism	Economía colaborativa	31/03/2017
Journal of Destination Marketing & Management	The Role and Measurement of Emotions in Tourist Experiences	Conocer al cliente	30/09/2017
Journal of Travel & Tourism Marketing	Travel and Lifestyle	Conocer al cliente	31/01/2018
Tourism Planning and Development	Cuba and Tourism	Múltiples retos	01/12/2016
Journal of Hospitality and Tourism Technology	Partial Least Squares (PLS) in Hospitality and Tourism Research	Metodología de investigación	30/09/2017

FUENTE: Elaboración propia.

gubernamentales, actuando así como emprendedores institucionales. Por ejemplo, los hoteles exigieron al Gobierno una reforma laboral que les permitiera aplicar planes de ajuste de plantilla más flexibles y económicos. El Gobierno reformó la legislación laboral y las empresas turísticas utilizaron las nuevas reglas para actuar de acuerdo con la demanda. Además, a medida que se contraía la demanda interna con los recortes del Gobierno, los hoteles no solo exploraron nuevos países emisores turísticos, sino que instaron al Gobierno español a apoyar su estrategia aumentando el personal en los consulados españoles en dichos países. Desde ese momento se celebraron reuniones regulares en las que las empresas informaban al Gobierno sobre la demanda esperada de esos países, para que así el Gobierno pudiera garantizar que los consulados pudieran atender la alta y hasta el momento inusual demanda de visados de viaje a España. Otro ejemplo es el de la ley de costas española, que implicó la demolición de los hoteles que se encontraban muy cerca del mar. La aplicación de esta ley fue suspendida por 75 años. Estos ejemplos muestran cómo las empresas del sector actuaron como emprendedores institucionales contribuyendo a conformar el entorno institucional que les afecta, tal y como se puso de manifiesto en el trabajo de García-Cabrera y Durán-Herrera (2014).

5. Mirando hacia el futuro: retos y cambios requeridos en las cadenas hoteleras españolas

Superada la crisis económica y visualizando el futuro del sector, el segundo trabajo de campo realizado ha pretendido identificar los principales retos que la empresa hotelera afronta. A tal objeto, en primer lugar se identifican los temas planteados en las convocatorias de recepción de artículos de relevantes revistas internacionales del campo, por aportar los temas candentes, y cuya investigación se propone para el sector (Cuadro 1). Posteriormente, descendemos al nivel de España para identificar los retos específicos que afronta el sector en el país sobre la base de información aportada por investigadores especializados en

CUADRO 2

RETOS EN EL SECTOR TURÍSTICO SEGÚN LOS EXPERTOS

Reto	Categoría de reto	Nivel de consenso N=10 (En %)
El turismo colaborativo	Economía colaborativa	50
Adaptación al reto medioambiental y al cambio climático. Sostenibilidad	Sostenibilidad medioambiental	40
Hiperconectividad y robótica. Los nuevos canales de comunicación con los clientes	Desarrollo tecnológico	40
Avance y comprensión de la economía digital	Desarrollo tecnológico	10
Reforzar la I+D+i para apoyar el desarrollo turístico en España.	Desarrollo tecnológico	10
La transformación de estilos de vida, nuevas tendencias a la hora de planificar un viaje, cambios demográficos y nuevos mercados emergentes en turismo (en especial, China)	Conocer al cliente	30
Conseguir conocer al cliente, especialmente «durante el viaje»	Conocer al cliente	10
Nichos de mercado en el turismo deportivo	Conocer al cliente	10
Las demandas cada vez más personalizadas del producto turístico	Conocer al cliente	10
Consolidar el crecimiento masivo, sosteniendo en el tiempo el liderazgo alcanzado en 2015	Diversificación y crecimiento	20
Equilibrar la cartera de segmentos con una mayor diversificación	Diversificación y crecimiento	10
Consolidación del tejido empresarial, que debe ser más grande y fuerte	Diversificación y crecimiento	10
Rejuvenecimiento de destinos consolidados	Renovación destinos	10
La renovación de destinos como estrategia de política general desde una perspectiva sectorial, económica, urbana y ambiental	Renovación destinos	10
La emergencia de nuevos destinos y el aumento de la competencia global	Nuevos destinos	10
Cualificación de los profesionales del sector	Recursos humanos	10

FUENTE: Elaboración propia.

el estudio del sector turístico español (Cuadro 2) y se identifican los cambios que, en opinión de estos expertos, las empresas han de acometer (Cuadro 3).

Específicamente, el Cuadro 1 incluye la lista de los ocho *call for papers* identificados, la revista que hace la convocatoria y la fecha de entrega de los manuscritos para comenzar el proceso de evaluación por pares, así como la categoría de reto con la que tales llamamientos se corresponden. Salvo el número especial de la revista *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, centrado en metodología de investigación, concretamente en la técnica de los *partial least squares*, los otros números especiales proponen temas de investigación relacionados con cuestiones críticas para el desarrollo y éxito de la empresa turística en la actualidad.

Tres de ellos se relacionan con el desarrollo tecnológico y se centran en lo que se ha denominado turismo inteligente, tomando el nombre de los *smartphones* y las *apps* que cada vez más turistas utilizan, el *big data* y las redes sociales. Por otra parte, para la revista *Tourism Review*, la economía colaborativa ha favorecido una competencia inesperada que está traspasando los límites de la industria tradicional, el progreso tecnológico y el cambio en el comportamiento de los turistas, entre otros factores, lo que provoca que el sector turístico deba actualizar y cambiar cómo los

actores crean, capturan y diseminan valor, por lo que plantean un número especial sobre modelos de negocio en turismo. Estas convocatorias de recepción de artículos destacan por llamar la atención de los investigadores sobre cambios institucionales que se están produciendo en el sector como consecuencia del desarrollo tecnológico y las iniciativas de los mercados, la competencia y las demandas de la sociedad civil, todos ellos actores con capacidad para iniciar tales cambios (Greenwood *et al*., 2002).

Otras dos convocatorias van en línea con el reto de conseguir conocer al cliente, especialmente «en el durante» o momento en que está realizando el viaje, y la transformación de estilos de vida, con nuevas tendencias a la hora de planificar un viaje. Una centrada en la medida de las emociones en las experiencias turísticas y la otra en viajes y estilos de vida. Finalmente, el llamamiento de la revista *Tourism Planning and Development* sobre Cuba y el turismo se corresponde con la necesidad de capturar, desde todas las perspectivas de análisis, los efectos en la industria turística cubana de los cambios históricos que la isla está viviendo, por lo que podría relacionarse con todos y cada uno de los retos, aunque cabría esperar que en el número se abordarán cuestiones muy vinculadas al reto de la diversificación y el crecimiento y al de la renovación de destinos, entre otros. Desde una perspectiva institucionalista, estas tres últimas categorías de *call for papers* destacan por reconocer la existencia de cambios en el entorno turístico —*e.g.*, transformación de estilos de vida, nuevas tendencias en la planificación del viaje, cambios político-culturales en Cuba— y solicitar estudios que ayuden a las empresas a afrontar los mismos, en clara coincidencia con la perspectiva adaptativa institucional.

Descendiendo al caso del sector en España, el Cuadro 2 muestra los retos identificados por los expertos consultados y el Cuadro 3 los cambios a abordar por la empresa para afrontar los mismos. En ambos Cuadros se incluye el nivel de consenso entre los expertos, indicador que informa sobre el porcentaje de éstos que coincidieron en señalar un mismo elemento.

Los avances en las TIC representan un desafío relevante para la empresa turística en España, al ser la raíz de dos retos con importante grado de consenso: el turismo colaborativo (indicado como uno de los tres retos clave por el 50 por 100 de los expertos) y la hiperconectividad y la robótica (40 por 100 de consenso).

El turismo colaborativo, con la irrupción de negocios como Airbnb o HomeAway, es percibido como una amenaza para las cadenas hoteleras españolas ya que plantean un hospedaje *p2p* alternativo al tradicional, que además ofrece un cambio en la experiencia del viajero, permitiendo acceder a experiencias tanto gastronómicas como en actividades muy relacionadas con el destino visitado y que parece que son muy valoradas por cada vez más viajeros. Según Bulchand Gidumal y Melián González (2016, 77), tras revisar los estudios disponibles al respecto, el alojamiento colaborativo ha supuesto un «10 por 100 de los ingresos por alojamiento en EE UU», «más de 2.000.000 de habitaciones y 155.000.000 de huéspedes anuales en Airbnb» y un «35 por 100 de los viajes de ocio de residentes españoles». El turismo colaborativo es considerado como un cambio imparable hasta por la propia Organización Mundial del Turismo, que en junio de 2016 hizo un llamamiento a la industria turística para aceptar la economía colaborativa y los cambios que conlleva.

Por otra parte, destaca el reto de la hiperconectividad, tendencia hacia una interactividad permanente entre los proveedores de servicios turísticos y los usuarios, antes, durante y después del viaje, a través de nuevos canales de comunicación con los clientes. El desarrollo del *big data* y la conectividad permanente permite obtener un conocimiento de la clientela antes inimaginable para conseguir una experiencia personalizada para cada viajero.

En tercer y último lugar comentaremos el reto medioambiental y de sostenibilidad (40 por 100 de consenso). Dado que la fortaleza del sector turístico depende, en gran medida, de la salud ambiental, la sostenibilidad es un concepto cada vez más importante del sector turístico. Este año 2017 ha sido declarado por las Naciones

CUADRO 3

CAMBIOS NECESARIOS EN LAS EMPRESAS PARA AFRONTAR LOS RETOS

Cambios requeridos	Consenso (En %)
Desarrollo pleno de las TIC para obtener información valiosa que sirva de apoyo a directivos y empleados para mejorar la gestión de la actividad de negocio y la calidad del servicio al cliente	40
Incorporar en los modelos de competitividad de las empresas turísticas el desarrollo sostenible y la responsabilidad social corporativa	30
Personalizar o diferenciar en mayor medida el servicio para adaptarlo a los diferentes tipos de turistas y a las nuevas necesidades del viajero	20
Desarrollo de sistemas de gestión del conocimiento para desarrollar la capacidad de innovación	20
Profesionalización de la dirección en estrategia y liderazgo y mejorar la capacidad de atraer, desarrollar y retener el talento (en especial el espíritu innovador)	20
Optimizar las estrategias de *marketing online* para poder competir en mejores condiciones con el turismo colaborativo	20
Cambio de orientación donde la experiencia del cliente sea la base	10
Diversificar hacia otros negocios con enorme potencial para generar sinergias y crear un mayor valor añadido al cliente	10
Cambiar el concepto de agencia de viajes tradicional, incorporando actividades adicionales relacionadas con la experiencia de viajar (eventos, exposiciones, etc., sobre destinos concretos que se pretendan vender)	10
Apuesta real por mercados emisores emergentes como China, desarrollando los recursos y capacidades que sean necesarios.	10
Desestructuración: diferenciar en el sector alojativo las tres capas (propiedad, dirección/gestión y *branding)*	10
Externalización: zapatero a tus zapatos	10

FUENTE: Elaboración propia.

Unidas «Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo» (A/RES/70/193), con el objetivo de fomentar un cambio en las políticas, las prácticas de empresa y el comportamiento de los consumidores para promover un sector turístico más sostenible. Con respecto a este reto, los expertos apuntan que las empresas turísticas deben de ser conscientes de que las innovaciones en materia de sostenibilidad impulsan su competitividad y alinean sus servicios con las expectativas y demandas de los turistas actuales, cada vez más sensibilizados con los temas medioambientales.

Finalmente, y con respecto a los cambios a acometer, los expertos apuntan principalmente hacia aquellos que permiten afrontar dos de los retos clave del sector (el turismo colaborativo y la hiperconectividad y robótica), de forma que indican que las empresas del sector deben apostar con rotundidad por un desarrollo pleno de las TIC (Cuadro 3), para obtener información valiosa que sirva de apoyo a directivos y empleados para mejorar la gestión de la actividad del negocio y la calidad del servicio al cliente. Específicamente, será clave para conseguir la participación e integración plena de la empresa en los llamados destinos turísticos inteligentes (Fernández Alcantud *et al*., 2007, en este número). Asimismo, las TIC son necesarias para responder a la economía colaborativa con estrategias como la desarrollada por la cadena Room Mate Hotels, que creó la marca «BeMate», un modelo de negocio híbrido entre el alojamiento colaborativo y el tradicional que supone todo un reto, innovación y desafío, según uno de los expertos. El desarrollo pleno de las TIC en la empresa turística es muy necesario, ya que se

parte de un nivel de desarrollo aún muy bajo en términos generales en España, especialmente en lo referente a la adopción de las innovaciones tecnológicas basadas en las TIC avanzadas que prometen mayor capacidad de creación de valor, como son las orientadas a gestionar el conocimiento (Camisón y Camisón, 2017, en este número).

6. Conclusiones

El presente trabajo hace uso del marco teórico aportado por el nuevo institucionalismo para contribuir a un mayor conocimiento de la forma en que la empresa hotelera en España ha afrontado los cambios durante el reciente período de crisis económica, al tiempo que muestra aquellos otros que debe plantearse para hacer frente a los retos del sector en los años venideros, ofreciendo así implicaciones de interés tanto para los profesionales del sector como para los investigadores interesados en este campo.

Como primera aportación, este trabajo ofrece una relación de los retos que en la actualidad afrontan las empresas hoteleras, principalmente relacionados con el desarrollo del turismo colaborativo, la sostenibilidad medioambiental de la actividad, el desarrollo tecnológico (*e.g.*, hiperconectividad y robótica, economía digital), la necesidad de profundizar en el conocimiento del cliente o las cuestiones relativas a la diversificación y crecimiento de la propia empresa. Para hacer frente a ellos, y como segunda aportación, se ofrece una relación de posibles cambios a acometer. En concreto, y bajo un planteamiento adaptativo, coherente con los preceptos más tradicionales de la nueva teoría institucional, los cambios que se sugieren se caracterizan por proponer modificaciones en el seno de las empresas como medio para lograr el éxito en un nuevo contexto caracterizado por los referidos retos. Entre ellos, el desarrollo pleno de las TIC, la mayor personalización del servicio para adaptarlo a los diferentes tipos de turistas y nuevas necesidades del viajero, la diversificación de la actividad hacia negocios con potencial para generar sinergias o la incorporación de modelos de desarrollo sostenible, entre otros. De esta forma, se sugiere que la empresa ha de tomar en consideración el entorno y adoptar formas organizativas que le permitan alcanzar el éxito en el mismo. Al mismo tiempo, y desde un planteamiento más próximo a los postulados más recientes del nuevo institucionalismo, del trabajo derivan nuevas aportaciones relacionadas con la forma en que la empresa hotelera ha de actuar e interactuar con otros actores en su entorno para acometer tales cambios y afrontar los retos. Tales reflexiones derivan principalmente de las evidencias aportadas por el estudio de casos realizado para el período de crisis acaecida en España y del que emanan lecciones aplicables a los años venideros.

Así, y en primer lugar, el estudio de casos mostró cómo el inicio de la crisis económica en España y la implementación de los cambios por parte de las empresas del sector para hacer frente a la misma no fueron eventos sincronizados. Fue solo tras dos años de crisis, cuando los beneficios empresariales se convirtieron en pérdidas sostenidas, que las empresas asumieron la necesidad real de cambio y comenzaron de hecho a actuar como emprendedores institucionales. Algunos factores retrasaron esta conciencia y demoraron el cuestionamiento de las instituciones existentes —*e.g.*, inercia, resistencia, rutinas—, erigiéndose como barreras al cambio. Así, mientras algunos autores (por ejemplo, Khavul, Chávez y Bruton, 2013) han hallado un evento clave como desencadenante de un proceso de cambio institucional, nosotros encontramos que en el caso de la empresa hotelera en España fue necesaria una combinación de acontecimientos para desbloquear las barreras al cambio y desencadenar en las empresas del sector la voluntad de acometer cambios profundos en su seno y en el entorno. Mirando hacia el futuro, y de cara a la adopción de los cambios que permitan hacer frente a los nuevos retos, la empresa hotelera española debe ser consciente de la existencia de estas barreras y cómo afectan a su desarrollo y desempeño económico al objeto de evitar

demoras perjudiciales en la adopción e incluso promoción de los cambios necesarios.

En segundo lugar, aunque las cadenas hoteleras cumplen con los requisitos necesarios para convertirse en emprendedores institucionales y dar forma a su entorno competitivo dada su contribución al PIB —*e.g.*, poder, legitimidad, reputación—, sorprendentemente no actuaron como tales, impulsadas por su propia iniciativa en el pasado. Asumieron tal rol como una reacción a acontecimientos imprevistos y las posteriores decisiones legislativas del Gobierno. Este hallazgo nuevamente alerta sobre la posibilidad de un cierto adormecimiento y falta de consciencia de la propia relevancia de las empresas del sector y/o sus asociaciones de manera que, ante la falta de presión económica que la nueva coyuntura económica más favorable provee, las empresas podrían aminorar su voluntad de impulsar cambios adicionales en sus entornos y que tuvieran como objetivo no solo prevenir y afrontar los nuevos retos que afectan al sector, sino el desarrollo de nuevas formas y tendencias en el entorno, de interés para ellas y sus negocios. El presente trabajo sugiere la existencia de este riesgo, dado que desde el institucionalismo se advierte la preferencia de los actores económicos por defender el *statu quo* institucional, principalmente por parte de aquellos que se benefician del mismo (DiMaggio, 1988). Bajo este planteamiento, las empresas, por ejemplo, podrían centrar sus esfuerzos en contener o erradicar el turismo colaborativo —*e.g.*, alojamiento colaborativo, transporte colaborativo— en lugar de participar en el desarrollo de normas que lo regulen y faciliten la consolidación de estos nuevos modos de hacer negocio en el mercado, y así identificar nuevas oportunidades empresariales en el marco del nuevo modelo turístico.

En tercer lugar, la literatura existente advierte sobre la resistencia de los actores económicos a las imposiciones reglamentarias, lo que con frecuencia conlleva que los cambios intentados finalmente no tengan lugar (Ahlstrom y Bruton, 2010). Sin embargo, hemos encontrado que, durante el período de crisis, la empresa hotelera española ha sido capaz de adaptarse a nuevas regulaciones y convivir con ellas. Esto ha ocurrido incluso cuando el sector no ha sido escuchado por el Gobierno en el establecimiento de nuevas leyes y éstas fueron además desfavorables para el sector —*e.g.*, subida de impuestos que contrae la demanda turística interna—. La urgente necesidad de superar la crisis puede explicar el bajo nivel de resistencia a estas imposiciones regulativas de manera que, en lugar de centrar los esfuerzos en oponerse a ellas, las empresas del sector, principalmente a través de sus asociaciones, trabajaron para buscar las mejores formas para operar con ellas y reducir su impacto. Así, el estudio de casos realizado identifica, más que interacciones competitivas o de conflicto entre empresas y legisladores, comúnmente señaladas en la literatura (Khavul *et al.*, 2013), la adopción de un estilo cooperativo entre ambos, probablemente condicionado por la urgencia de las medidas a adoptar debido a la crisis. De esta forma, y mirando hacia el futuro, cabe resaltar la importancia de prorrogar las interacciones cooperativas con el Gobierno y extenderlas a otros actores económicos, al objeto de facilitar e impulsar la adopción de cambios tanto en la legislación como en el seno de las empresas, para afrontar los nuevos retos. Las empresas pueden apoyarse a este respecto en sus asociaciones sectoriales, ya que éstas se encuentran en una posición idónea para gestar una acción coordinada de los asociados, si fuera necesario.

Referencias bibliográficas

[1] AHLSTROM, D. y BRUTON, G.D. (2010). «Rapid Institutional Shifts and the Co-evolution of Entrepreneurial Firms in Transition Economies». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, nº 3, pp. 331-554.

[2] BATTILANA, J.; LECA, B. y BOXENBAUM, E. (2009). «How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship». *The Academy of Management Annals*, vol. 3, nº 1, pp. 65-107.

[3] BULCHAND GIDUMAL, J. y MELIÁN GONZÁLEZ, S. (2016). *Una guía para entender la economía colaborativa:*

de clientes-consumidores a individuos-proveedores. Amazon Kindle Direct Publishing y CreateSpace.

[4] CANTWELL, J.; DUNNING, J.H. y LUNDAN, S.M. (2010). «An Evolutionary Approach to Understanding International Business Activity: The Co-evolution of MNEs and the Institutional Environment». *Journal of International Business Studies*, vol. 41, pp. 567-586.

[5] CHAN, C.M.; ISOBE, T. y MAKINO, S. (2008). «Which Country Matters? Institutional Development and Foreign Affiliate Performance». *Strategic Management Journal*, vol. 29, pp. 1.179-1.205.

[6] CHAN, C.M. y MAKINO, S. (2007). «Legitimacy and Multilevel Institutional Environments: Implications for Foreign Subsidiary Ownership Structure». *Journal of International Business Studies*, vol. 38, nº 4, pp. 621-638.

[7] CHILD, J.; RODRIGUES, S.B. y TSE, K.K-T. (2012). «The Dynamics of Influence in Corporate Co-evolution». *Journal of Management Studies*, vol. 49, nº 7, pp. 1.246-1.273.

[8] DE CLERCQ, D.; DANIS, W.M. y DAKHLI, M. (2010). «The Moderating Effect of Institutional Context on the Relationship Between Associational Activity and New Business Activity in Emerging Economies». *International Business Review*, vol. 19, pp. 85-101.

[9] DEMIRBAG, M.; GLAISTER, K.W. y TATOGLY, E. (2008). «Institutional and Transaction Cost Influences on MNEs' Ownership Strategies of their Affiliates: Evidence from an Emerging Market». *Journal of World Business*, vol. 42, pp. 418-434.

[10] DIMAGGIO, P. J. (1988). *Interest and Agency in Institutional Theory*. En ZUCKER, L. (Ed.).

[11] DIMAGGIO, P. J. y POWELL, W. W. (1983). «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields». *American Sociological Review*s, vol. 48, pp. 147-160.

[12] DUNNING, J.H. (2003). «Introduction». En J.H. (Ed.). *Making Globalization Good: The Moral Challenges of Global Capitalism,* pp. 1-8. Nueva York: Oxford University Press.

[13] DUNNING, J.H. y LUNDAN, S.M. (2008). «Institutions and the OLI Paradigm of the Multinational Enterprise». *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 25, pp. 573-593.

[14] DUNNING, J.H. y LUNDAN, S.M. (2010). «The Institutional Origins of Dynamic Capabilities in Multinational Enterprises». *Industrial and Corporate Change*, vol. 19, nº 4, pp. 1.225-1.246.

[15] DUTTON, J.E. (1986). «The Processing of Crisis and Non-crisis Strategic Issues». *Journal of Management Studies*, vol. 23, nº 5, pp. 501-517.

[16] FLIGSTEIN, N. (1997). «Social Skill and Institutional Theory». *American Behavioral Scientist*, vol. 40, nº 4, pp. 397-405.

[17] GARCÍA-CABRERA, A.M. y DURÁN-HERRERA, J.J. (2014). «Does the Tourism Industry Co-evolve?». *Annals of Tourism Research*, vol. 47, pp. 81-83.

[18] GARCÍA-CABRERA, A.M. y DURÁN-HERRERA, J.J. (2016). «MNEs as Institutional Entrepreneurs: A Dynamic Model of the Co-evolutionary Process». *European Management Journal*, vol. 34, nº 5, pp. 550-563.

[19] GRANOVETTER, M. (1985). «Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness». *American Journal of Sociology*, vol. 91, nº 3, pp. 481-510.

[20] GREENWOOD, R.; SUDDABY, R. y HININGS, C. (2002). «Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields». *Academy of Management Journal*, vol. 45, nº 1, pp. 58-81.

[21] HENISZ, W. y SWAMINATHAN, A. (2008). «Introduction: Institutions and International Business». *Journal of International Business Studies*, vol. 39, nº 4, pp. 537-539.

[22] INGRAM P. y SILVERMAN, B. (2002). «Introduction», en INGRAM, P. & SILVERMAN, B. (Ed.). *The New Institutionalisms in Strategic Management,* pp. 1-30. Amsterdam: Elsevier.

[23] JACKSON, G. y DEEG, R. (2008). «Comparing Capitalism: Understanding Institutional Diversity and its Implications for International Business». *Journal of International Business Studies*, vol. 39, nº 4, pp. 540-561.

[24] KHAVUL, S.; CHÁVEZ, H. y BRUTON, G.D. (2013). «When Institutional Change Outruns the Change Agent: The Contested Terrain of Entrepreneurial Microfinance for Those in Poverty». *Journal of Business Venturing*, vol. 18, nº 13, pp. 30-50.

[25] MEYER, J. W. y ROWAN, B. (1977). «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony». *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-363.

[26] MEYER, K. y NGUYEN, V.C. (2005). «Foreign Investment Strategies and Sub-national Institutions in Emerging Markets: Evidence from Vietnam». *Journal of Management Studies*, vol. 42, pp. 63-93.

[27] NORTH, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

[28] NORTH, D.C. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

[29] RIAZ, S. (2009). «The Global Financial Crisis: An Institutional Theory». *Critical Perspectives on International Business*, vol. 5, nº 1, pp. 26-35.

[30] SCOTT, W.R. (1995). *Institutions and Organizations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

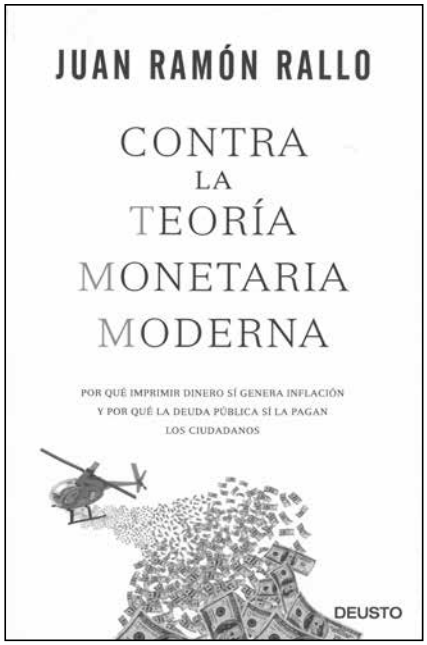
[31] XIA, J.; BOAL, K. y DELIOS, A. (2009). «When Experience Meets National Institutional Environmental Change: Foreign Entry Attempts of U.S. Firms in Central and Eastern European Region». *Strategic Management Journal*, vol. 30 nº 12, pp. 1286-1309.

[32] ZUCKER, L.G. (1988). *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment,* 232 pp. Cambridge, Ballinger Pub Co. Ballinger MA.

RESEÑA

CONTRA LA TEORÍA MONETARIA MODERNA

Juan Ramón Rallo
Editorial Deusto, 2017



Este libro tiene, *a priori*, un doble aliciente. Por una parte, el obtener información sobre la llamada teoría monetaria moderna (TMM) de forma más extensa que la que se desprende de los artículos que la mencionan pero sin llegar a la extensión de un libro, ya que esto último podría resultar excesivo si la citada teoría resulta ser tan simplista como aparece a primera vista. Por otra, el encontrar un libro de Rallo sin la palabra «liberal» en el título.

Empieza con una disquisición entre el metalismo y el chartalismo, antecedente de la TMM, y que sostiene que todo medio de intercambio es, en última instancia, un activo financiero cuyo valor depende de la obligación (sea legal o por compromiso del emisor de recomprar este activo financiero) de ser aceptado por parte de otro agente. Esta obligatoriedad es un elemento clave tanto para el chartalismo como para su moderno sucesor, como se verá.

La otra fuente de inspiración de la TMM es el pensamiento económico poskeynesiano (Kaldor), de forma que, combinando ambas, tendríamos que los Estados con soberanía monetaria son capaces de crear dinero que, además, no generaría inflación, salvo a través de sus repercusiones sobre la demanda efectiva.

Así, para autores como Randall Wray o William Mitchell, los Estados pueden financiar sus gastos sin cobrar impuestos y sin endeudarse, simplemente emitiendo la moneda que necesiten para cubrir su presupuesto anual. Así expuesto, es una teoría que lo tiene todo para convertirse en una ganadora: es simple de entender y aplicar y, de funcionar, resolvería de un plumazo el problema del paro y del endeudamiento excesivo.

A partir de este planteamiento, el autor se dedica a mostrar los puntos débiles o inconsistentes de la TMM a lo largo de cinco capítulos.

En el primero de ellos estudia las críticas de la TMM a la teoría evolutiva del dinero. La TMM argumenta cuestiones tales como que el dinero no surgió para mejorar el trueque puesto que no ha habido comunidades que utilizaran el mismo, o el llamado problema de identificación, la idea de que el dinero no puede minimizar los costes de transacción del trueque, porque seleccionar qué mercancía terminará actuando como dinero implica unos elevadísimos costes de transacción. Rallo defiende la teoría evolutiva, entrando en el terreno de juego de la TMM, pero lo cierto es que en este capítulo se llevan a cabo una serie de disquisiciones intelectuales que podríamos equiparar a las demostraciones de Santo Tomás de Aquino de la existencia de Dios o, de manera más pedestre, al dilema de qué es antes, el huevo o la gallina. Para los lectores que quieran saber si se puede solucionar (o no) el problema del paro dándole a la impresora, este capítulo es totalmente prescindible; se trata de florituras intelectuales, una exhibición de dialéctica o de ingenio. El propio autor así lo reconoce, al terminar el capítulo diciendo que el resto de proposiciones de la TMM podrían seguir siendo válidas pese a que su explicación sobre el origen histórico del dinero resulte defectuosa, con lo que no está refutando ningún pilar fundamental de la TMM.

En el segundo capítulo expone cómo la moneda *fiat* (la respaldada únicamente por una promesa de pago del emisor) es un título

de deuda pública más. Los teóricos de la TMM parten de que toda moneda *fiat* emitida por el Estado y exigida para el pago de impuestos tenderá a generalizarse como medio de intercambio indirecto. Como los contribuyentes necesitan esa moneda para hacer frente a sus obligaciones tributarias, todos ellos la aceptarán como pago por la venta de sus bienes o servicios. De igual forma, los ciudadanos no contribuyentes también la aceptarán en sus transacciones privadas, puesto que los contribuyentes están dispuestos a recomprársela. Puesto que el Estado es capaz de crear autónomamente el medio de intercambio que todos los agentes económicos aceptan, concluyen que los Estados pueden comprar cualquier bien sin necesidad de recaudar impuestos; bastará con que impriman la moneda que deseen gastar y que se la vendan a sus ciudadanos.

Obsérvese que esto plantea que los individuos demandan la moneda para pagar impuestos, aun sin saberlo y aunque no tengan que pagarlos, ya que los que sí están obligados la aceptarán en todo caso. Parece más lógico pensar que, si el poseer esa moneda les supone una carga excesiva, la tendrán en la cuantía mínima imprescindible, y optarían por otras alternativas como medio de pago. Además, la TMM da una pirueta más y añade que el Estado puede financiarse emitiendo dinero, aun sin necesidad de impuestos, que era el motivo fundamental según ellos para admitir el dinero. En definitiva, lo que propone esta teoría vendría a equivaler a una expropiación no directa, disimulada. No tiene en cuenta los posibles efectos que los impuestos y el gasto puedan tener sobre el comportamiento de los agentes, como los de optar por la economía sumergida. Como recoge Rallo, en aquellos países donde la desconfianza de los ciudadanos hacia el emisor de la moneda es muy elevada, la demanda monetaria no fiscal se canaliza hacia activos susceptibles de revalorización en caso de inflación o hacia divisas extranjeras.

El profesor Rallo se enfrasca en una serie de explicaciones, fórmulas básicas incluidas, para intentar rebatirles utilizando su mismo lenguaje, aunque es posible que el resultado sea crear más confusión. Quizás hubiera sido más ilustrativo si hubiera profundizado más en el punto anterior, en ver qué ha sucedido en los países que han intentado pagar el gasto público con el dinero emitido por ellos mismos. Confieso que me sorprende que a estas alturas no haya mencionado Zimbabue (lo hará más adelante, en la página 118, pero apenas un par de párrafos) o Venezuela. En definitiva, en este capítulo el autor se afana en demostrar que los tributos no son condición suficiente para crear un medio de intercambio generalmente aceptado, lo que socava la hipótesis de partida de la TMM: no puede afirmarse que el Estado sea capaz de imponer su dinero a los ciudadanos sin la aquiescencia de éstos, por lo menos, añado yo, no sin recurrir a métodos no democráticos.

En el tercer capítulo desarrolla las implicaciones sobre el sector privado de que la moneda *fiat* sea un título de deuda pública. La TMM considera que todo déficit del sector público implica un incremento de la riqueza financiera neta del sector privado, con lo que un Estado muy endeudado equivaldría a un sector privado rico. De ese punto de partida, la TMM deriva tres conclusiones: *i)* que el sector privado no puede aumentar su riqueza financiera neta ni desapalancarse sin que el sector público incremente su deuda; *ii)* que los superávits públicos implican una destrucción de riqueza neta en el sector privado; y *iii)* que los déficits públicos contribuyen a reducir los tipos de interés. En mi opinión, Rallo desmonta estos argumentos fácil, aunque no sucintamente. Tal como sostiene el autor, solo habría un supuesto en el que el endeudamiento público sí que aumentaría la riqueza del sector privado: si la deuda pública se dirigiera a activos que fueran más productivos que el uso que les hubiera dado el sector privado (aunque no hay muchos ejemplos de esto en la vida real). Esto llevaría a una de las medidas de política económica de la TMM, los planes de empleo garantizados

(contratar personas desempleadas cuyo trabajo genere riqueza).

Esto es precisamente lo que se trata en el capítulo cuarto. En la lógica de la TMM, si crear moneda *fiat* aumenta la riqueza en manos del sector privado y genera inflación en presencia de recursos ociosos, todo Estado soberano es capaz de alcanzar el pleno empleo mediante el recurso a la impresora para contratar a los desempleados. De esta manera, el Estado se convertiría en un empleador de última instancia: cualquier persona podría encontrar un empleo al sueldo ofrecido, que se convertiría en el salario mínimo efectivo de la economía y, de paso, las fluctuaciones de precios se estabilizarían tanto al alza como a la baja (erradicando la posibilidad de deflación). Una vez más, el autor se afana en, utilizando los instrumentos de la TMM, rebatir sus conclusiones, argumentando que lo único que se conseguiría sería inflación (sin pleno empleo) tanto interior como en el exterior; es decir, que el precio de mercado de la moneda *fiat* se depreciará frente al de las monedas *fiat* de otros países, lo que nos lleva al quinto y último capítulo, que da entrada al sector exterior.

Aquí, la TMM, en la síntesis de Rallo, ya alcanza el paroxismo. Aun reconociendo que el autor puede haber cogido las frases más convenientes para sus tesis, resultan extrañas, por ejemplo, la de «Los déficits comerciales mejoran nuestra calidad de vida» (Mosler, 2010), u otra del propio Wray: «En la medida en que destinamos factores productivos en la fabricación de bienes para los extranjeros, la población interior no percibe ningún beneficio real. En términos reales, una estrategia exportadora es una estrategia para empobrecerte a tí mismo». A no ser que se evoque lo que De Gaulle llamaba privilegio exorbitante, el hecho de que EE UU pudiera financiar su déficit corriente emitiendo dólares; pero esto es aplicable únicamente a este país, dadas sus circunstancias especiales. De hecho, esta es una de las más tempranas críticas a la TMM, que se refería solo a EE UU, algo que sus defensores niegan, ya que la creen universal.

En conclusión, Rallo considera que la TMM es solo una mala teoría económica sobre los pasivos estatales, pero es posible que se quede corto. Las soluciones que ofrece esta teoría son muy simples, por lo que echo en falta, tanto en ella como en la contracrítica a la misma, una explicación de los motivos por los que estas medidas no se adoptan. Las prescripciones de política económica de Keynes, una revolución en su época, se adoptaron y tuvieron un gran éxito porque funcionaron, y dejaron de aplicarse cuando las circunstancias habían cambiado y ya no lo hicieron. Cuesta creer que un político maximizador de votos no quisiera implementar tan milagrosas y populares medidas.

También me hubiera gustado ver una explicación de porqué Venezuela o Zimbabue no han podido alcanzar el pleno empleo no inflacionario después de los constantes usos de sus respectivas impresoras; si es porque este remedio no funciona o debido a que no han aplicado todos los requisitos exigidos por la TMM para que lo haga, en cuyo caso sería útil saber qué requisitos son esos y las razones de que no lo hayan hecho.

En definitiva, la TMM (que de moderna tiene poco, pues no hay elementos novedosos en la misma; de hecho, existe una teoría que dice que el origen del término fue accidental, en un hilo de internet, sin que haya quedado constancia de quién fue el primero que la denominó de tal manera) promete un nirvana, un pleno empleo sin apenas coste. Juan Ramón Rallo se embarca en la tarea de refutarla, atacando sus pilares (y no tanto sus conclusiones), desde un punto de vista teórico y abstracto, lo que resulta intelectualmente atractivo, pero no especialmente ameno.

J. J. O.

ICE

MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA *Secretaría de Estado de Comercio*

STRATEGY AND INTERNATIONALISATION OF TOURISM BUSINESSES

CONTENTS

Foreword 3
Juan José Durán-Herrera, Antonia Mercedes García-Cabrera and Sonia María Suárez-Ortega

Organisational ambidexterity and its effect on hotel industry performance: the role of human capital and organisational culture 11
Enrique Claver-Cortés, Mercedes Úbeda-García, Bartolomé Marco-Lajara, Patrocinio Zaragoza-Sáez, and Francisco García-Lillo

Social media tools: analysis of their use and strategic relevance in the Spanish hotel industry 27
Víctor J. García Morales and Aurora Garrido Moreno

Differences among tourists in information search efforts and the interaction with the tourism destination based on their cultural awareness 43
Josefa D. Martín-Santana and Asunción Beerli-Palacio

The strategy of tourism SMEs founded by immigrant entrepreneurs: institutional precedents 57
Antonia Mercedes García Cabrera, María Gracia García Soto, and Francisco Javier García Rodríguez

The service outsourcing strategy in hotels. An outlook based on competitive advantage and operating profit or loss 71
Tomás F. Espino-Rodríguez and Juan Carlos Ramírez-Fierro

Geographical and product diversification as Spanish hotel business growth strategies 87
Rosario Andreu Guerrero, Enrique Claver Cortés and Diego Quer Ramón

Internationalisation of Spanish hotel chains: entry methods and results 101
Julio Cerviño, Joaquín Sánchez-Herrera, Antoni Serra-Cantallops and Verónica Baena

Knowledge-based competition determinants: evidence from an intelligence platform applied to the Spanish tourism sector 117
César Camisón-Zornoza and Sergio Camisón-Haba

Innovation and smart destinations: an opportunity for Spanish tourism know-how 137
Andrés Fernández Alcantud, José María López Morales, Luis Moreno Izquierdo, José F. Perles Ribes, Ana Ramón Rodríguez and María Jesús Such Devesa

Organisational change and institutional entrepreneurship in the Spanish hotel industry: from the 2008 crisis to the challenges and changes currently required 151
Juan José Durán-Herrera, Antonia Mercedes García-Cabrera and Sonia María Suárez-Ortega

BOOKS 165
Review

CONTENTS 169
Contents, abstracts

Coordinators: Juan José Durán-Herrera, Antonia Mercedes García-Cabrera and Sonia María Suárez-Ortega

ANDREU GUERRERO, Rosario; CLAVER CORTÉS, Enrique and QUER RAMÓN, Diego

Geographical and product diversification as Spanish hotel business growth strategies

Abstract: Many hotel chains are increasingly committed to diversifying their hotel portfolio, creating new brands or trademarks, and expanding to a range of geographical markets by entering new destinations. This plurality allows them to differentiate themselves, by accessing new client segments and satisfying new demands, thereby no longer depending on a sole market or destination. This article analyses the progress of geographical and product diversification of the most internationalised Spanish hotel chains in recent years. There is also an analysis of whether there is a relationship between them, and other variables such as the age and size of the company.

Key words: hotels, internationalisation, diversification, brands.

JEL classification: M100, M16, Z300, Z310.

CAMISÓN-ZORNOZA, César and CAMISÓN-HABA, Sergio

Knowledge-based competition determinants: evidence from an intelligence platform applied to the Spanish tourism sector

Abstract: This article analyses the competitive situation of Spanish tourism companies, as concerns their technology and information capacities to foster knowledge-based competitiveness. Following the diagnosis, the results of collaborative research focusing on the development of a new ICT platform are offered. The empirical evidence arising from four pilot implementation cases of this competitive intelligence platform firmly support the potential of value creation and improvement of competitiveness that can be expected from solutions like this one.

Key words: tourism business, knowledge advantages, competitive intelligence, ICT.

JEL classification: L830, M150, M190, M210, O330.

CERVIÑO, Julio; SÁNCHEZ-HERRERA, Joaquín; SERRA-CANTALLOPS, Antoni and BAENA, Verónica

Internationalisation of Spanish hotel chains: entry methods and results

Abstract: The hotel sector has a series of international expansion methods, allowing a high degree of control with a minimal investment. This article analyses the entry methods of the main Spanish hotel chains into international markets and the link to financial results. Traditionally, Spanish hotels expanded internationally through direct investment, mostly via newly-created hotels in ownership. Although this model has given rise to very positive financial models, the sector is in the midst of a model shift, transitioning from an ownership to a hotel management model, allowing greater international expansion, both of the number of hotels and of markets.

Key words: international expansion, hotel management models, management contracts, Greenfield.

JEL classification: F23, L24, L25, M16.

CLAVER-CORTÉS, Enrique; ÚBEDA-GARCÍA, Mercedes; MARCO-LAJARA, Bartolomé; ZARAGOZA-SÁEZ, Patrocinio and GARCÍA-LILLO, Francisco

Organisational ambidexterity and its effect on hotel industry performance: the role of human capital and organisational culture

***Abstract*:** Organisational ambidexterity is currently a very significant organisational capacity for innovation of products / services and for business success. This article tackles the analysis of ambidexterity from an angle largely unexplored so far (human resources management), and in a sector —the hotel industry— with scarce academic contributions on organisational ambidexterity. The goals of this research are finding out how much high-performance human resources work systems (HPWS) contribute to developing ambidexterity, if organisational culture is a mediator variable in this relationship, and the effect of organisational ambidexterity on hotel performance.

Key words: business management, organisational culture, human resources management.

JEL classification: D23, M1, M14, O15.

DURÁN-HERRERA, Juan José; GARCÍA-CABRERA, Antonia Mercedes and SUÁREZ-ORTEGA, Sonia María

Organisational change and institutional entrepreneurship in the Spanish hotel industry: from the 2008 crisis to the challenges and changes currently required

Abstract: The new institutional theory allows the analysis of the potential of multinational companies to act as institutional entrepreneurs, leading or coevolving with other organisations (authorities) in the transformation required in crisis periods. This article analyses the changes undertaken in recent years by hotel businesses in Spain to address the economic crisis, as well as the challenges and new changes to be addressed by the industry in the years ahead. The article proves that companies in the industry in an economic crisis scenario make internal changes to their organisations as well as consciously acting to modify aspects of external institutions preventing the improvement of their competitiveness.

Key words: tourism industry, hotel business, new institutional theory.

JEL classification: D73, L22, L83.

ESPINO-RODRÍGUEZ, Tomás F. and RAMÍREZ-FIERRO, Juan Carlos

The service outsourcing strategy in hotels. An outlook based on competitive advantage and operating profit or loss

Abstract: This study sets out to analyse hotel outsourcing from a twofold perspective: competitive advantage and operating profit or loss, based on cost and the quality of hotel operations. The article analyses the relationship between competitive advantage and the operating profit or loss obtained with outsourcing. On the other hand, the study constructs two matrixes called “outsourcing and competitive advantage” and “competitive advantage and profit / loss” to locate each of the activities of a hotel. The results indicate that there is a positive relationship between the competitive advantage of an activity and its operating profit or loss. Moreover, it is verified that a change in the method of government of the activity is determined by the result. The various matrixes developed will allow hoteliers to define the strategic options in respect of outsourcing.

Key words: competitive advantage, services, results, cost, quality, matrix.

JEL classification: L1, M11.

FERNÁNDEZ ALCANTUD, Andrés; LÓPEZ MORALES, José María; MORENO IZQUIERDO, Luis; PERLES RIBES, José F.; RAMÓN RODRÍGUEZ, Ana and SUCH DEVESA, María Jesús

Innovation and smart destinations: an opportunity for Spanish tourism know-how

Abstract: For some decades, the tourism industry has been experiencing an unstoppable transformation towards digitalisation. Smart tourism destinations (STD) could be the most important challenge to address in forthcoming years: integrating cutting-edge sectors and technology opportunities (big data, nanotechnology, sensorization…) into the habits of consumers to create the best-possible experience, clearly differentiated from that of rivals. This article analyses the development of STDs and the principles that should underlie tourism businesses to consolidate Spain as a tourism leader in the 21st century as well.

Key words: innovation of economy, digital talent, tourism destinations, competitiveness, hotels.

JEL classification: O23, O31, O83.

GARCÍA CABRERA, Antonia Mercedes; GARCÍA SOTO, María Gracia and GARCÍA RODRÍGUEZ, Francisco Javier

The strategy of tourism SMEs founded by immigrant entrepreneurs: institutional precedents

Abstract: Which competitive strategies are used the most by immigrant entrepreneurs founding tourism businesses in Spain? How much are these strategies conditioned by the institutional contexts in force in the source countries of these immigrants? Empirical evidence supplied by 159 entrepreneur immigrants settled in Spain, who have founded small- and medium-sized businesses in the Canary Islands tourism destination allows us to answer these questions. The results show that although the regulatory institutions and regulations of the source country of immigrants condition the use of a low-cost strategy, the differentiation strategy is rooted in individual characteristics of the entrepreneur.

Key words: institutions, immigration, competitive strategy, tourism, entrepreneurship, entrepreneurial motivation.

JEL classification: B520, J610, L100, L260.

GARCÍA MORALES, Víctor J. and GARRIDO MORENO, Aurora

Social media tools: analysis of their use and strategic relevance in the Spanish hotel industry

Abstract: Information technologies, the Internet and the advent of social media tools are transforming the business environment, reinventing the way companies relate to their clients. The use of platforms like Facebook or TripAdvisor is having a fundamental impact on the hotel industry, opening up many opportunities and bringing new strategic challenges. Despite their relevance, research on the use and impact of these tools in the hotel context is still in its early stages, with scarce empirical studies. This study employs data from 212 Spanish hotels to analyse the most-used social media tools and the true impact of these tools on client engagement. The results also have interesting implications for academics and industry professionals.

Key words: social media, client engagement, hotel industry.

JEL classification: M150, M310, Z310.

MARTÍN-SANTANA, Josefa D. and BEERLI-PALACIO, Asunción

Differences among tourists in information search efforts and the interaction with the tourism destination based on their cultural awareness

Abstract: The goal of this article is to analyse the influence of cultural awareness of tourists on the information search process in terms of the time devoted and the type of information sources consulted before travelling, and the interaction with the destination. To do this, an empirical study was carried out with a representative sample of tourists visiting Tenerife, one of the most important destinations in Spain. The results revealed that cultural awareness is an internal factor of tourists, influencing their behaviour before and during the trip.

Key words: tourist behaviour, information sources, tourism.

JEL classification: D12, L83, M31.

NORMAS PARA EL ENVÍO DE ORIGINALES

Los artículos que se envíen para publicar en ***Información Comercial Española. Revista ICE*** deberán ser originales, no publicados, ni en proceso de evaluación por otra publicación. Los trabajos recibidos serán sometidos para su aceptación a evaluación externa anónima.

1. Las contribuciones se enviarán en formato Microsoft Word, a la siguiente dirección de correo electrónico: *revistasice.sscc@comercio.mineco.es*

2. En la primera página se hará constar el nombre y dos apellidos, la fecha de conclusión del trabajo, así como la filiación institucional del autor y la forma en que desea que sus datos aparezcan.

3. La extensión del trabajo no será inferior a 20 páginas ni superior a 25 folios Dina-4, incluidos gráficos, cuadros, notas y bibliografía.

    a. Tipo de letra: Times New Roman 12, márgenes de 3 cm y párrafos con interlineado a doble espacio. Los encabezamientos de cada apartado, numerados, en minúscula y en negrita, distanciándose dos espacios del anterior párrafo. Las páginas irán numeradas correlativamente en la parte inferior. Los encabezamientos de cada subapartado se pondrán en redonda negrita, y el tercer nivel en cursiva.

    b. Las ecuaciones irán centradas y en caso de numeradas, a la derecha entre corchetes.

4. Todos los gráficos, cuadros o tablas han de ser originales y tendrán un número correlativo, el título en la parte superior y la correspondiente fuente y/o nota aclaratoria en la inferior izquierda. Se enviarán en archivo independiente y en formato Excel con suficiente calidad técnica. A lo largo del texto se indicará el lugar exacto en que ha de insertarse cada gráfico, cuadro o tabla.

5. Los artículos deberán incluir un resumen del contenido, que no excederá de 100 palabras en el que se reflejen los elementos más importantes. Se incluirán de 3 a 6 palabras clave que no coincidan con las del título, y de 2 a 6 códigos de materia según la clasificación del *Journal of Economic Literature* (JEL), para lo que se puede acceder en *https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php*

6. Las citas de libros y artículos en el texto se indicarán entre paréntesis con el apellido del autor y el año. Ej.: (Martínez, 1991).

7. Las notas a pie de página irán integradas en el texto con las llamadas en el lugar correspondiente del mismo. Las referencias a siglas deben ir acompañadas, en la primera ocasión en que se citen, de su significado completo.

8. Los anexos se insertarán tras la bibliografía. Deberán llevar un título y una breve explicación del contenido.

9. Al final del texto se recogerá la bibliografía utilizada. Con el nombre de “Referencias bibliográficas”, en orden alfabético y siguiendo las normas de la Asociación Americana de Psicología Harvard-APA en *http://cibem.org/paginas/img/apa6.pdf*

Libros: (1) Apellidos, e iniciales de los autores, (2) año de publicación, (3) *título completo*, (4) lugar de publicación, (5) nombre de la editorial.

Ej.: FISHER, I. (2013*). Dinero, capital y crisis: escritos escogidos.* Madrid: Fundación ICO.

Ej.: EDVINSSON, L. y MALONE, M.S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Company's True Value by Finding its Hidden Brain Power*. Nueva York: Harper Collins Publishing.

Artículos: (1) Apellidos e iniciales de los autores, (2) año de publicación, (3) título completo del artículo entre comillas, (4) nombre de la revista (*en cursiva)*, (5) número y/o volumen, (6) páginas.

Ej.: VIÑALS, J. (1983)."El desequilibrio del sector exterior en España: una perspectiva macroeconómica". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 634, diciembre, pp. 27-35, Madrid.

Ej.: BARNEY, J. B. (1986). "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?". *Academy of Management Review*, vol. 11, nº 3, pp. 656-665.

Otras fuentes: para citar documentos de trabajo o informes, indicar claramente la institución que publica o edita el trabajo, la fecha y lugar de la publicación.

Ej.: COMISIÓN NACIONAL DE LA ENERGÍA (2013): *Informe sobre el efecto del día de la semana en la determinación de los precios de los carburantes*, Madrid.

Páginas Web: Si se incluyen en las citas alguna referencia a páginas web donde se hayan obtenido documentos, se pondrá la referencia completa de la dirección de internet y una indicación de la fecha de consulta.

Ej.: HILERA, J.R., GARCIA, E. y MARCOS L. (2010, febrero). "Análisis comparativo de estándares y modelos de calidad" Comunicación presentada en *el I Congreso Iberoamericano sobre Calidad de la Formación Virtual*: CAFVIR 2010, 24-26 de febrero. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá, pp. 168-17. Recuperado 20 de octubre de 2014 de *http://www.uah.es/biblioteca/ayuda_formacion/estilos_citas.html#harvard*

Ej.: UNIVERSIDAD DE GERONA (2012, enero). Portal Euroamericano de Historia y Antropología Jurídica. Recuperado 28 de noviembre de 2013, de *http://www.udg.edu/pihd/PIHD/Presentacio/tabid/14002/language/es-ES/Default.aspx*

Los artículos publicados estarán disponibles en *www.revistasice.com*

INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA. REVISTA DE ECONOMÍA (ICE)

SUSCRIPCIÓN ANUAL

INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA. REVISTA DE ECONOMÍA (6 NÚMEROS/AÑO)			
	ESPAÑA 1 año	**UNIÓN EUROPEA 1 año**	**RESTO DEL MUNDO 1 año**
SUSCRIPCIÓN	75,00 €	90,00 €	90,00 €
Gastos de envío España	7,08 €	30,12 €	48,30 €
Más 4% de IVA. Excepto Canarias, Ceuta y Melilla	3,28 €		
TOTAL	**85,36 €**	**120,12 €**	**138,30 €**

EJEMPLARES SUELTOS

INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA			
	ESPAÑA 1 ejemplar	**UNIÓN EUROPEA 1 ejemplar**	**RESTO DEL MUNDO 1 ejemplar**
NÚMERO SUELTO	15,00 €	20,00 €	20,00 €
Gastos de envío España	1,18 €	5,02 €	8,05 €
Más 4% de IVA. Excepto Canarias, Ceuta y Melilla	0,65 €		
TOTAL	**16,83 €**	**25,02 €**	**28,05 €**

DATOS

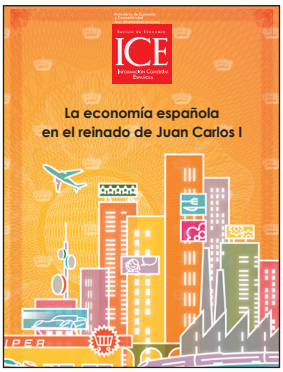
Nombre y apellidos .....
Empresa .....
Domicilio .....
D.P. ..... Población .....
N.I.F. .....
Teléf. ..... Fax .....
E-mail .....

Transferencia a la cuenta de ingresos por venta de publicaciones del Ministerio de Economía y Competitividad
IBERCAJA. Callé Alcalá, 29. 28014 Madrid (España)
CÓDIGO CUENTA CLIENTE: 2085-9252-07-0330598330
CÓDIGO BIC DE IBERCAJA: CAZRES2Z
IBAN: ES47 2085-9252-07-0330598330

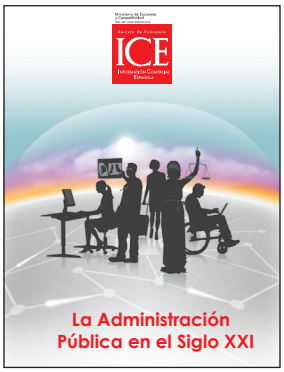
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD
SUBSECRETARÍA
SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA
SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS, INFORMACIÓN Y PUBLICACIONES

Suscripciones y ventas por correspondencia:
Paseo de la Castellana, 162, 9.ª planta. 28046 Madrid. Teléfono 91 603 79 97/93
Suscripciones a través de la página web del Ministerio de Economía y Competitividad
distribuciónpublicaciones@mineco.es

Últimos números publicados



Núms. 889-890
La economía española en el reinado de Juan Carlos I



Núm. 891
La Administración Pública en el Siglo XXI

Núm. 892
Economía y cambio climático. Reto y oportunidad

Núm. 893
Economía del terrorismo

Número en preparación

Hacia un nuevo modelo de mercado gasista en España

Revista de Economía

ICE

Información Comercial Española

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad

00894

9 770019 977006

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD