



**Innovación, transferencia de tecnología y desarrollo en empresas hoteleras.
Estudio de las contribuciones de las empresas hoteleras de origen balear a
las economías latinoamericanas**

José Luís Groizard Cardosa / Marta Jacob



http://www.uib.es/catedra_iberamericana



Número 5
Colección Premios y Ayudas de la FCI

**Innovación, transferencia de tecnología y desarrollo en empresas hoteleras.
Estudio de las contribuciones de las empresas hoteleras de origen balear a
las economías latinoamericanas**

José Luís Groizard Cardosa / Marta Jacob





Depósito Legal:

ISBN: 84-7632-891-5
Depósito Legal: PM 1637-2004

Ediciones de la Fundació Càtedra Iberoamericana
Cra de Valldemossa, Km 7.5
07122 Palma de Mallorca

© del texto y de la edición: Fundació Càtedra Iberoamericana





Índice

| | |
|--|----|
| AGRADECIMIENTOS | 6 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 7 |
| 1.1. La innovación como fuente de crecimiento económico. | 7 |
| 1.2. La inversión extranjera y el desarrollo | 8 |
| 1.3. La transferencia de tecnología | 9 |
| 2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR HOTELERO BALEAR | 10 |
| 2.1. Las empresas de Baleares en América Latina y el Caribe en cifras | 10 |
| 2.2. Caracterización del proceso de expansión internacional | 11 |
| 2.2.1. Magnitud del fenómeno | 12 |
| 2.2.2. Localización de los destinos | 15 |
| 2.2.3. Especialización | 16 |
| 2.3. Causas de la internacionalización | 17 |
| 2.3.1. Ventajas de propiedad | 17 |
| 2.3.2. Ventajas de localización | 18 |
| 2.3.3. Ventajas de internalización | 19 |
| 3. LA INVERSIÓN EXTRANJERA Y LA DIFUSIÓN INTERNACIONAL DE LA TECNOLOGÍA | 21 |
| 3.1 Factores determinantes de la adopción de nuevas tecnologías | 21 |
| 3.1.1. Determinantes de la demanda | 22 |
| 3.1.1.1 Inputs complementarios | 22 |
| 3.1.1.2 Relaciones con los clientes | 23 |
| 3.1.1.3 Efectos de red | 23 |
| 3.1.2 El comportamiento de la oferta | 23 |
| 3.1.3. Elementos institucionales y ambientales | 23 |
| 3.1.3.1 El poder de mercado | 23 |
| 3.1.3.2. La política | 24 |
| 3.2 La transferencia de tecnología a través de IED | 24 |
| 3.2.1. La transferencia de tecnología entre el líder y el seguidor | 24 |
| 3.2.2. Los canales de transferencia de tecnología | 24 |
| 3.2.2.1 El efecto demostración | 24 |
| 3.2.2.2. La rotación de trabajadores | 25 |
| 3.2.2.3. La competencia | 25 |
| 3.2.2.4. Los eslabonamientos verticales | 25 |
| 3.2.3. ¿Cómo medir la transferencia de tecnología de las ETN? | 26 |
| 4. LA ACTIVIDAD INNOVADORA DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DE ORIGEN BALEAR EN LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE: LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA | 27 |
| 4.1 La innovación en servicios: aspectos conceptuales y tipología. | 27 |
| 4.2 Metodología | 28 |
| 4.2.1. Muestra y Cuestionario | 28 |
| 4.2.2. Criterios de clasificación de los establecimientos hoteleros | 29 |
| 4.2.3. Criterios de clasificación de las innovaciones. | 29 |
| 4.3 Resultados | 29 |
| 4.3.1. Características de los establecimientos hoteleros entrevistados. | 29 |
| 4.3.2. Actividad innovadora en una muestra piloto de los establecimientos hoteleros de origen balear. | 34 |
| 4.3.2.1. Relevancia de la innovación en una muestra piloto del sector hotelero de origen balear que opera en Latinoamérica y Caribe (25 hoteles) | 34 |
| 4.3.2.2. Innovación y tamaño | 35 |
| 4.3.2.3. Innovación como objeto y como actividad | 36 |
| 4.3.2.4. Actividad de los establecimientos en el desarrollo del equipamiento tecnológico necesario | 40 |
| 4.3.2.5. La estructura ocupacional y formativa del establecimiento y la innovación | 41 |



| | |
|---|----|
| 4.3.3. Caracterización de la actividad innovadora: fuentes, efectos, objetivos y dificultades | 42 |
| 4.3.3.1. Motivos para innovar | 43 |
| 4.3.3.2. Fuentes de información de las innovaciones | 43 |
| 4.3.3.3. Dificultades u obstáculos a la innovación | 44 |
| 4.3.3.4. Efectos de la introducción de innovaciones | 45 |
| 5. CONCLUSIONES | 47 |
| ANEXO I | 48 |
| ANEXO II | 50 |
| BIBLIOGRAFIA | 55 |



Agradecimientos

Este trabajo no habría sido posible sin la colaboración de muchas personas. Los autores desean agradecer la ayuda prestada por los técnicos del Centro de Tecnologías de la Información (CTI) de la Universitat de les Illes Balears en la realización de la encuesta *on-line*, en particular a Amparo Sánchez y a Daniel López. Asimismo, quisiéramos agradecer a Rosario Simonet su ayuda en la preparación de la base de datos. Por último numerosas personas del entorno hotelero y de los departamentos de Economía Aplicada y de Economía de la Empresa de la UIB se han visto involucradas en este trabajo. A todos ellos, de manera anónima les damos nuestro más sincero agradecimiento.



Introducción

La innovación como fuente de crecimiento económico.

La innovación y el cambio tecnológico son los factores claves del crecimiento económico de los países. El trabajo pionero del Nobel de economía Robert Solow (1957) y las recientes aportaciones de Paul Romer (1986, 1990) no dejan la más mínima duda al respecto. Además, los trabajos empíricos en el ámbito de la empresa, del sector o de la economía en su conjunto¹ han hallado suficiente apoyo al respecto. En estos trabajos se analiza la relación entre la innovación y el crecimiento económico, utilizando como medida de la innovación el gasto en I+D, el número de patentes o el número de innovaciones. En general e independientemente de la medida de innovación utilizada, hay un consenso en la literatura en cuanto a que la innovación tiene un efecto significativo sobre la productividad de la empresa, de la industria y del país.

En la actualidad, existen diversos indicadores que revelan la creciente importancia de la innovación y el cambio tecnológico en los resultados económicos: 1) la inversión en innovación está aumentando; 2) el número de patentes ha crecido; 3) el proceso de innovación se está extendiendo ampliamente a los sectores de la economía como el sector servicios, donde el gasto en I+D es creciente. Así, en España, a pesar de la escasa cobertura en la Encuesta de I+D de los sectores no manufactureros, el sector servicios ha pasado de representar aproximadamente un 8% del gasto empresarial privado en I+D sobre el PIB en el año 1981 a un 16% en el año 1997 (OECD, 2000a).

De hecho, se considera que la innovación es un factor fundamental para el éxito de las empresas y, en última instancia, para el crecimiento de las economías nacionales. Las encuestas de innovación muestran que las empresas invierten en innovación para ganar cuota de mercado, reducir costes e incrementar beneficios (OECD, 2000b). En todos los sectores de la economía, incluido el sector servicios, las empresas innovan para responder a las demandas de los consumidores, a las exigencias del mercado y a la competencia global. La competencia cada vez mayor induce a las empresas a innovar más rápida y eficientemente, a realizar una actividad innovadora más orientada a la demanda y a integrar la I+D y la innovación de forma más cercana a las estrategias empresariales.

El papel que juega el capital humano en el proceso de innovación es de gran importancia y, de hecho, en las encuestas de innovación como la encuesta *Community Innovation Survey* (CIS) se observa que la carencia de personal cualificado es una barrera para el proceso de innovación. Existen diversos indicadores que señalan la importancia creciente del capital humano en el proceso de innovación (OECD, 1999):

- El porcentaje de investigadores y científicos sigue aumentando, especialmente fuera de Estados Unidos, dentro de la tendencia general hacia una mayor formación y cualificación de la mano de obra.
- Los trabajadores cualificados e investigadores se caracterizan por una movilidad creciente entre empresas y países, de forma que contribuyen de forma importante a la transferencia de conocimiento.

En el sector servicios, el capital humano también es muy importante cuando la innovación no depende de la tecnología, y son en este caso las personas y sus habilidades las que ayudan a conducir la innovación (OECD, 2000c).

El esfuerzo en innovación no está igualmente distribuido entre países. De hecho tan sólo un pequeño grupo de ellos concentra la práctica totalidad del gasto mundial en I+D. Más llamativa es la observación

¹ Ver por ejemplo: Griliches, Z. (1986): "Productivity, R&D and Basic Research at the Firm Level in the 1970s", *American Economic Review* 70, pp. 343-348; Mansfield, E. (1988): "Industrial R&D in Japan and the United States: A Comparative Study", *American Economic Review* 78, pp. 223-8; Lichtenberg, F. (1992): "R&D Investment and International Productivity Differences", *NBER Working Paper*, nº 4161; Geroski, P. (1989): "Entry, Innovation and Productivity Growth", *Review of Economics and Statistics* 71, pp. 572.



de que la mayor parte de los países no realizan ningún esfuerzo notorio en I+D, por tanto, son demandantes netos de las tecnologías desarrolladas por otros.

La tecnología se difunde internacionalmente por varios canales. En los últimos años se ha destacado que el comercio internacional es uno de ellos. Sin embargo, la expansión internacional de las empresas es una vía alternativa.

La inversión extranjera y el desarrollo

¿Cuál es el impacto que tiene la inversión extranjera directa (IED) sobre la economía local? ¿Son estos efectos los mismos cuando la economía local es una economía desarrollada que cuando es una economía en desarrollo? Durante años, estas han sido cuestiones planteadas en la disciplina de la economía. Las respuestas inicialmente se plantearon en forma de teorías acerca de los vínculos entre las empresas multinacionales (EMN) o empresas transnacionales (ETN) y el desarrollo de las economías receptoras. Con los años, estas teorías se empezaron a contrastar empíricamente, de tal manera que a día de hoy, tenemos una mayor fundamentación de que la internacionalización de las empresas puede dar lugar a la transferencia de tecnología hacia los países en desarrollo. La IED, tal y como se verá en el Capítulo 3, tiene múltiples efectos sobre las economías receptoras. Las empresas multinacionales afectan al funcionamiento del mercado de trabajo local, al tipo de competencia en los distintos mercados, al desarrollo tecnológico, a la balanza de pagos, etc. Las empresas multinacionales pueden transferir tecnología través de sus inversiones en infraestructura productiva y en capital humano e incluso pueden favorecer la transmisión de conocimiento a las empresas locales tanto de una manera intencional como de una manera involuntaria.

Las ETN son por definición empresas que dedican una relativamente alta proporción de recursos a actividades de innovación tecnológica. Su expansión internacional se basa en la existencia de ventajas competitivas propias, que habitualmente residen en inputs específicos, en los recursos humanos, en las estructuras organizativas, pero también en activos intangibles, como las marcas. Tradicionalmente los sectores más innovadores han sido los manufactureros, sin embargo, en los últimos años se ha detectado que en el sector servicios se desarrolla una amplia gama de actividades conducentes a la innovación, con unas características diferenciadas de las desarrolladas en el sector industrial. Estudios previos señalan que el sector hotelero español, y el sector hotelero balear en particular, dispone de amplias ventajas competitivas desarrolladas a lo largo de las sucesivas fases de inicio, expansión y maduración de los destinos turísticos españoles. Además, se ha señalado que las empresas hoteleras de origen balear desempeñan actividades puramente innovadoras, diseñadas con el objetivo de mantener o ampliar las ventajas de propiedad de carácter tecnológico y no tecnológico.

La internacionalización de las cadenas hoteleras de origen balear ha sido precursora de la expansión internacional de las cadenas hoteleras españolas. Su inicio, a mediados de los años ochenta, ha supuesto la apertura de numerosos mercados en países donde el ciclo turístico del destino aún no ha madurado, tal y como queda reflejado en el Capítulo 2. La mayor concentración de hoteles establecidos por cadenas hoteleras de origen balear se encuentra en la región de América Latina y el Caribe. El nivel de desarrollo de la mayor parte de los países donde se localizan las inversiones de las empresas de Baleares es medio y bajo. Lo que significa, que en promedio, el nivel tecnológico de las empresas extranjeras que se ubican en estos países es superior al nivel tecnológico de las empresas locales. Este *gap* tecnológico no necesariamente es una desventaja para las empresas locales, como ha sido señalado en la literatura. Por el contrario, la superioridad de las empresas hoteleras de baleares puede inducir el desarrollo a largo plazo de la economía local. La cuota de mercado de las empresas de Baleares en los destinos turísticos de América Latina y el Caribe, no es nada despreciable, y es comparable a la que mantienen otros operadores turísticos de procedencia europea o norteamericana. Las aportaciones al desarrollo económico a largo plazo de las economías locales van más allá del PIB generado por la actividad turística procedente de las empresas de origen balear, y del empleo o los ingresos por divisas generados o, incluso, de los efectos de arrastre hacia atrás o hacia delante. Las aportaciones más relevantes no son las anteriores, sino aquellas que suponen la transferencia efectiva del conocimiento a la economía local procedente de las ETN.



La transferencia de tecnología

La transferencia de tecnología hacia países en desarrollo no es ni mucho menos un proceso automático que se activa ante la llegada de las ETN. La difusión del conocimiento que portan las empresas extranjeras está condicionada por la actitud de la empresa innovadora y por la capacidad de absorción que tengan los agentes locales, tal y como se verá en el Capítulo 3.

Las empresas innovadoras crean o adoptan nuevas tecnologías porque de esta manera obtienen rentas económicas extraordinarias, aunque sólo sea temporalmente. La decisión de invertir en adopción de tecnología recae en la empresa, aunque los factores institucionales y del entorno también condicionan la decisión. La empresa, como es de suponer, tendrá en cuenta los costes y los beneficios de introducir una novedad o mejora. Sin embargo, no es tan evidente la existencia de otros condicionantes, económicos y extraeconómicos, tales como la existencia de inputs complementarios a las nuevas tecnologías, las relaciones con los clientes y los efectos red, tal y como queda expuesto en el Capítulo 3. Son precisamente estas restricciones las que animan esta investigación, pues se entiende que las empresas hoteleras de origen balear han alcanzado un nivel de sofisticación tecnológica en sus mercados de origen gracias a la disponibilidad de mano de obra suficientemente cualificada para la implementación de nuevas tecnologías, gracias a la fidelización de la clientela y al aprovechamiento de los efectos de red que caracterizan a algunas tecnologías y que están estrechamente vinculados al número de usuarios, como en el caso de Internet, y a la provisión pública o privada de infraestructuras, como en el caso de las telecomunicaciones.

Este tipo de condicionantes de la adopción de nuevas tecnologías nos llevará en el trabajo empírico que se presenta en el Capítulo 4, en primer lugar, a identificar las innovaciones introducidas en los establecimientos hoteleros de la muestra de hoteles de origen balear que operan en los países de América Latina y el Caribe. Se caracterizarán las novedades o mejoras siguiendo una metodología *ad hoc*, y, en segundo lugar, se comparará si el promedio de innovaciones de los establecimientos que operan en dichos países está restringido por las condiciones anteriormente enunciadas. La transferencia de tecnología se identificará a través del comportamiento innovador del establecimiento, como un potencial a explotar por los agentes locales.



La internacionalización del sector hotelero balear

La economía mundial es hoy en día más global y la economía balear es más interdependiente del resto que nunca. Las fuerzas de la globalización son en parte inexorables, pues se fundamentan en el cambio tecnológico. Las revoluciones experimentadas por las tecnologías de la información, de las comunicaciones y de los transportes han hecho del mundo un lugar más pequeño. Como consecuencia, los individuos y los países pueden obtener mayores ganancias de los intercambios de bienes, servicios, trabajo y capital con el exterior. La política ha sido otro de los factores impulsores de la globalización, pues entre los gobiernos de todo el mundo hay una percepción de que sus respectivos países pueden obtener ganancias del proceso. Así, se han visto en los últimos dos decenios cambios políticos sustantivos que facilitan el aumento del comercio internacional y los flujos de capital hacia los países en desarrollo.

La economía balear no es ajena a esta tendencia, es más, ha sufrido una transformación muy intensa como consecuencia de su extraordinaria orientación hacia el sector exterior. La alta dependencia de los turistas procedentes de Europa, y la volatilidad de los precios turísticos transmiten a las empresas del sector y al resto de la economía una gran cantidad de *shocks*, que en ocasiones no necesariamente son adversos. La tendencia experimentada por los principales grupos hoteleros a la expansión internacional de su actividad debe entenderse en el contexto económico balear y a su vez en el proceso de globalización. El sector hotelero balear se ha expandido alrededor del mundo en menos de 20 años, consagrando un liderazgo mundial en segmentos de mercado tradicionales, pero abriendo nuevos nichos que hasta ahora estaban reservados a compañías europeas y, especialmente, americanas. La expansión se ha iniciado en el área del Caribe, pero pronto se ha extendido a otras partes de América Latina y hacia el resto del mundo.

En este capítulo se describe brevemente en el primer epígrafe el sector hotelero balear que hoy en día tiene presencia internacional. En el epígrafe segundo se describe el proceso de internacionalización del sector hotelero balear, poniendo especial énfasis en el origen, la magnitud y la naturaleza de la expansión hacia América Latina y el Caribe. Finalmente se analizan las causas de la internacionalización, teniendo en cuenta las ventajas competitivas del sector, las ventajas de localización y las ventajas de internacionalización.

Las empresas de Baleares en América Latina y el Caribe en cifras

Este trabajo se centra en el estudio de la internacionalización del sector hotelero balear que actualmente tiene implantación en las economías de América Latina y el Caribe (en adelante ALC). Se concibe como cadenas hoteleras de origen balear aquellas que tienen su sede en las Islas Baleares. Asimismo, se identifica como cadena hotelera que tiene presencia en las economías de ALC, aquella que tiene uno o más establecimientos turísticos en algún país de la zona. Se han encontrado diez grupos empresariales que cumplen estos requisitos. Por orden de número de establecimientos en ALC son los siguientes: Sol Meliá, Barceló, Riu, Iberostar, Hotetur, Fiesta, Piñero, Blau, Sirenis y Mac.

El sector hotelero en las Islas Baleares nace con la llegada de los primeros turistas a las islas. Las primeras empresas datan de los años 30 del siglo pasado, es decir, apenas alcanzan los 70 años de edad. En muchos casos las empresas inicialmente no explotaban hoteles, sino que desarrollaban alguna otra actividad relacionada con el turismo, como Barceló, que fue una empresa de autobuses o Iberostar que fue agencia de viajes antes que grupo hotelero. En general se puede decir que el sector hotelero Balear está poblado de empresas relativamente jóvenes, y que el sector incorpora nuevas empresas, como el caso de Hotetur con una gran proyección internacional.



El sector hotelero balear en cifras

| | Año de nacimiento | Año de internacionalización | Zona de expansión | Nº de países | Nº hoteles administrados en 2002 | Nº de habitaciones en 2002 | Facturación en 2002** | Nº de trabajadores en 2002 |
|-----------|-------------------|-----------------------------|-------------------|--------------|----------------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Sol Meliá | 1956 | 1987 | Caribe | 30 | 350 | 87717 | 1011 | 36000 |
| Barceló | 1931 | 1985 | Rep. Dominicana | 18 | 141 | 31481 | 610 | 18897 |
| RIU | 1953 | 1991 | Rep. Dominicana | 10 | 86 | 23000 | 697*** | 11000 |
| Iberostar | 1930 | 1992 | Caribe | 27 | 65 | 25000 | 2027 | 13000 |
| Hotetur* | 1992 | 1998 | Caribe | 4 | 58 | 13266 | 195 | 4500 |
| Fiesta* | Finales 60 | Mediados 90 | Caribe | 3 | 40 | 10765 | | |
| Piñero* | 1978 | 1995 | Caribe | 4 | 14 | 4942 | | |
| Blau* | 1986 | 1993 | Cuba | 3 | 8 | 3182 | | |
| Sirenis* | Hace más de 30 | 2001 | Rep. Dominicana | 2 | 13 | 3489 | | |
| MAC* | 1976 | 2001 | Rep. Dominicana | 2 | 7 | 2153 | | |

Fuente: elaboración propia, con base en los informes anuales. Notas: * Referido al año 2003. ** En millones de euros. *** Dato referido al ejercicio 2001.

Tabla 2.1: El sector hotelero balear en cifras.

A finales del año 2002 el grupo Sol Meliá es el grupo más diversificado geográficamente operando en 30 países, le sigue un grupo de tamaño intermedio el grupo Iberostar que tiene establecimientos hoteleros en 27, a continuación se halla el grupo Barceló que opera en 18 países y el grupo Riu que opera en 10 países. El resto de grupos tiene presencia en un rango más reducido de países, observándose una alta concentración en el Caribe.

Respecto al número de hoteles y al número de habitaciones que operan globalmente las empresas de origen balear en ALC, el líder indiscutible es Sol Meliá, seguido de Barceló con un tamaño inferior a la mitad del anterior. Tras el grupo de líderes se encuentran el grupo Riu e Iberostar, operando entorno a las 25.000 habitaciones, y un número de 86 y 65 hoteles respectivamente. Dentro del grupo de empresas de un tamaño menor, destaca Hotetur pues en apenas 10 años de vida ha logrado situarse como la quinta empresa tanto en número de habitaciones como en número de establecimientos.

Caracterización del proceso de expansión internacional

La irrupción de las Islas Baleares como destino turístico se ha producido en los últimos cincuenta años. Se trata de una actividad económica nueva, previamente inexistente y desarrollada por el gran empuje que tiene la demanda internacional. La especialización predominante ha sido la del turismo de sol y playa para un segmento medio y medio-bajo de clientela procedente fundamentalmente de Europa. En los últimos veinte años se ha observado que el producto turístico ha madurado mostrando síntomas de agotamiento, que ponen en cuestión su evolución futura. En ese contexto han nacido y se han desarrollado las cadenas hoteleras que hoy en día figuran como empresas líderes a nivel mundial.

La maduración del destino de Baleares y su identificación en los mercados internacionales como destino de turismo de masas ha tenido distintas respuestas por parte del sector. Por un lado, se han producido cambios y mejoras en la escala y en la calidad de la oferta y de las infraestructuras públicas para ascender a un nicho de mercado de mayor ingreso y rentabilidad. Por otro lado, algunas empresas han decidido aprovechar las ventajas competitivas y de localización para expandir su empresa a otros



mercados no tan maduros como el balear. Si tomamos como medida de la internacionalización de una empresa la apertura de al menos un establecimiento en otro país, se puede decir que la primera cadena hotelera de origen balear que se internacionaliza es la cadena Barceló, que abre su primer hotel en la República Dominicana en 1985. Pronto es seguida por el actual grupo Sol Meliá que abre su primer establecimiento en el exterior dos años después. No obstante, si tenemos en cuenta la existencia de alianzas o acuerdos de distinta naturaleza entre empresas de origen balear y tour operadores extranjeros, la internacionalización de dichas empresas es previa a su expansión a los mercados exteriores.

Hoy en día cerca del 50% de los establecimientos localizados en otros países operados por las cadenas hoteleras de Baleares están en América Latina y el Caribe. Su expansión internacional no sólo se ha ceñido al subcontinente americano, aunque éste es el principal destino del capital invertido por las cadenas hoteleras.

Magnitud del fenómeno

Entre 1985 y 1995 casi todas las cadenas hoteleras de origen balear abren sus primeros establecimientos en el exterior. Todos ellos comparten un mismo destino, el Caribe. Las empresas pioneras, Barceló y Sol Meliá, se adelantan a la tendencia generalizada a la inversión en el exterior que se manifiesta con una fuerte intensidad en los años noventa. La expansión internacional cobra fuerza a partir de 1995, con la apertura de nuevos mercados y la diversificación de la oferta.

El proceso de apertura de nuevos mercados es relativamente reciente y está transcurriendo con una gran rapidez, a juzgar por el peso que han logrado los establecimientos del exterior con relación a los establecimientos que dichas empresas mantienen en los mercados de origen. Del total de los 782 establecimientos hoteleros operados por compañías baleares en el mundo en 2003, aproximadamente el 50 por ciento se encuentran ubicados en España, mientras que el otro 50 por ciento se hallan ubicados a partes iguales en América Latina y el Caribe (187) y en el resto del mundo (189). En el caso de la capacidad de alojamiento, las compañías de Baleares gestionan más de 200.000 habitaciones en todo el mundo, de las cuales 59.000 se encuentran en países de ALC.

El grado de internacionalización experimenta una enorme variación entre empresas. Si se utiliza el peso que tiene la planta hotelera en el exterior frente a la planta hotelera total de cada grupo, se aprecia que la cadena Barceló es con diferencia la empresa que más establecimientos tiene en el exterior en relación al total (78%), seguido de Iberostar y Sol Meliá con índices del 58.8% y del 50.6% respectivamente. Paradójicamente, las empresas más abiertas al exterior no son necesariamente las que tienen una mayor presencia relativa en ALC. Las tres empresas con una relativa mayor presencia en ALC son Blau (37.5%), Barceló (29.8%) y Piñero (28.6%). Es llamativo que este índice sea tan alto en cadenas hoteleras de tamaño reducido. En realidad, lo que muestra este indicador es la participación relativa en negocios situados en otros países, aportando pocas luces sobre el peso en el exterior que tienen las cadenas hoteleras de origen balear.

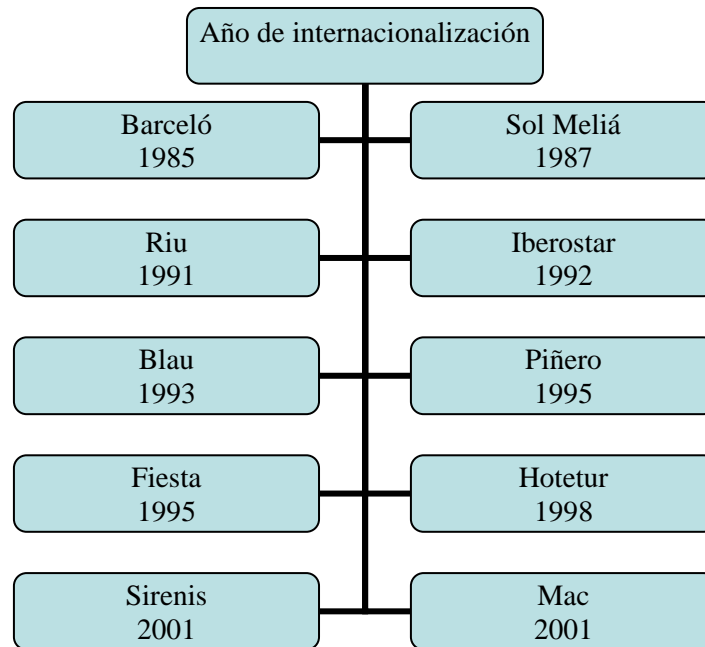


Figura 2.1: Año de internacionalización de las cadenas hoteleras de origen balear.

En la Tabla 2.1 se sintetiza la distribución de los establecimientos en ALC, en España y en los otros países por cadenas. Por número de establecimientos destaca muy por encima del resto la cadena Sol Meliá, que opera un total de 350 hoteles de los que 83 están ubicados en ALC. Le sigue Barceló con un total de 141 establecimientos operados en el mundo, de los cuales 42 se hallan en países latinoamericanos y caribeños. En tercer lugar se sitúa la cadena Riu que tiene un total de 86 establecimientos de los cuales 19 se encuentran en ALC. Las cadenas Iberostar y Hotetur operan un total de 64 y 58 hoteles en el mundo de los cuales 15 y 12 se hallan localizados en ALC respectivamente. El resto de cadenas tienen un tamaño más reducido, por lo que su presencia en la zona de interés es también reducida. No obstante, como se ha señalado antes, grupos como Blau o Piñero, que son relativamente pequeños tienen un grado de internacionalización similar o superior al de los grandes grupos hoteleros.



En el proceso de apertura se aprecian al menos dos etapas. Una primera protagonizada por los grupos Barceló y Sol Meliá, en la que se abren establecimientos en el exterior con muchas precauciones y a título experimental. En esta primera etapa se reproduce en el Caribe el tipo de negocio en el que estas cadenas estaban especializadas en el mercado turístico español. El segmento de mercado es el vacacional,

Número de establecimientos hoteleros operados por empresas de origen balear , 2003

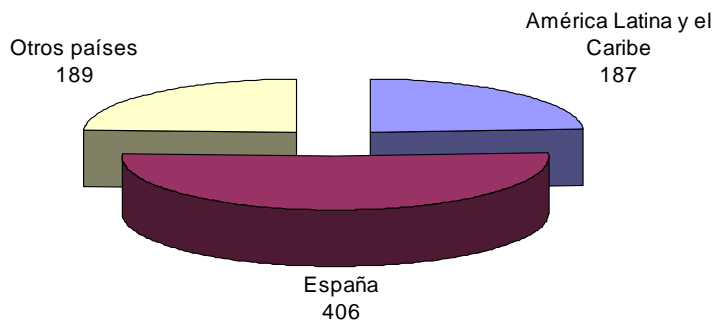


Figura 2.2: Número de establecimientos hoteleros operados por empresas de origen balear, 2003.

y dentro de éste, predominan los establecimientos de “sol y playa”. Estas dos empresas definen una trayectoria de éxito que pronto es aprovechada por los seguidores, como los grupos Riu, Iberostar y los otros grupos de menor tamaño. En esta primera etapa todos los grupos abren hoteles en el Caribe, muy especialmente en la República Dominicana y en Cuba.

| Distribución de los establecimientos por cadenas hoteleras, 2003 | | | | | | |
|---|-----------------------------------|---------------|---------------------|--------------------------|---|------------------------------------|
| Nº de Establecimientos | América Latina y el Caribe | España | Otros países | Total en el Mundo | Internacionalización en ALC (en %) | Internacionalización (en %) |
| Sol Meliá | 83 | 173 | 94 | 350 | 23.7 | 50.6 |
| Barceló | 42 | 31 | 68 | 141 | 29.8 | 78.0 |
| RIU | 19 | 58 | 9 | 86 | 22.1 | 32.6 |
| Iberostar | 15 | 32 | 18 | 65 | 23.1 | 50.8 |
| Hotetur | 12 | 46 | 0 | 58 | 20.7 | 20.7 |
| Fiesta | 6 | 34 | 0 | 40 | 15.0 | 15.0 |
| Piñero | 4 | 10 | 0 | 14 | 28.6 | 28.6 |
| Blau | 3 | 5 | 0 | 8 | 37.5 | 37.5 |
| Sirenis | 2 | 11 | 0 | 13 | 15.4 | 15.4 |
| MAC | 1 | 6 | 0 | 7 | 14.3 | 14.3 |

Fuente: Elaboración propia y Hostelmarket.

Tabla 2.2: Distribución de los establecimientos por cadenas hoteleras, 2003.



A partir de 1995 se puede considerar que se inicia una transformación en el proceso de internacionalización de las cadenas hoteleras de origen balear. La experiencia acumulada en los años anteriores ha contribuido a definir un marco organizativo y de gestión de la expansión más ordenado y eficiente. Las empresas líderes han hecho balance de los errores y de los éxitos alcanzados y ello contribuye al establecimiento de prioridades en la selección de nuevos destinos dónde invertir, los nuevos segmentos de mercado o la diversificación del negocio en busca de nuevos clientes. Ello viene acompañado de una transformación del marco organizativo de las empresas, más profesional y flexible, que inducen a su vez otros cambios cuya orientación está guiada por la expansión de la empresa. Así Sol Meliá sale a bolsa en 1996, lo que supone un aumento considerable de los recursos financieros a disposición de los gestores, establece alianzas y participaciones con tour operadores, crea portales de Internet y adopta sistemas de distribución globales. Este mismo año, Barceló establece una alianza con el tour operador First Choice Holidays y en el año 2000 se convierte en su primer accionista. En 1998 establece una *joint-venture* junto a FCC y BBVA que tiene como objetivo la ampliación de las fuentes de financiación para profundizar en la expansión internacional del grupo. Al mismo tiempo introduce cambios tecnológicos significativos como el sistema global de reservas o *call centres* en los principales mercados emisores.

En esta segunda fase de la internacionalización los dos grandes grupos hoteleros optan por modelos organizativos y de gestión muy distintos. El grupo Riu se suma a dichos cambios siguiendo la estela de los anteriores, sacando partido de la alianza con el tour operador TUI que tenía firmada desde 1993. Esta alianza da lugar a una empresa conjunta y al desarrollo de la expansión en mercados donde son pioneros, como es el caso de Jamaica.

Además, en esta segunda etapa de la internacionalización, surge un nuevo operador Hotetur, creado en 1992 e internacionalizado en 1998, con la apertura simultánea de 5 hoteles en el Caribe. Este nuevo grupo empresarial diseña una expansión rápida en los países caribeños, al mismo tiempo que se expande por el territorio español. La trayectoria de Hotetur contrasta enormemente con la del resto de empresas, pues no se trata de una empresa familiar madura, sino un grupo creado por profesionales del sector turístico, es una empresa con apenas un decenio de vida que se ha convertido en el cuarto grupo hotelero en el mercado español y en la quinta empresa hotelera de origen balear en el mercado del Caribe.

Estas dos fases de la internacionalización protagonizadas por dos empresas líderes y sus seguidoras sugieren la existencia de dos comportamientos estratégicos relacionados por la existencia de externalidades: por un lado estarían los agentes innovadores, cuya ventaja consiste en asumir más riesgos que el resto en la obtención de un producto nuevo o servicio, por otro lado estarían los imitadores, que siguen la trayectoria del innovador, pues así se desechan los errores y se aprovechan los éxitos ajenos sin incurrir en los altos costes que entraña ser el innovador. Las externalidades asociadas al proceso de internacionalización surgen cuando unas empresas, las seguidoras, se ven beneficiadas por las acciones que toma otra empresa, la innovadora. El origen de estas externalidades es un tema abierto a la investigación académica, aunque de manera general se puede decir que emanan de la difusión del conocimiento y de las habilidades generadas en la empresa en el seno de la expansión internacional del grupo hacia el exterior. Posiblemente se den por la facilidad para imitar las tecnologías introducidas en la empresa líder o por la movilidad del personal más cualificado entre empresas. En cualquier caso, es altamente probable que parte del conocimiento que las empresas líderes han obtenido de su propia experiencia en la gestión hotelera internacional sea un bien relativamente libre y, como tal, pueda ser fácilmente asimilado por otras empresas.

Localización de los destinos

La mayor parte de los 187 hoteles ubicados en la región se localizan en el Caribe. La República Dominicana concentra 45 establecimientos operados por empresas de origen balear, seguido de México con 40 establecimientos, Cuba con 36 establecimientos y Costa Rica con 12. En la segunda fase de la internacionalización las grandes empresas han abierto nuevos mercados, algunos de ellos aún en fase de exploración, como Ecuador, Guatemala, Panamá, etc., pero otros han experimentado un auge considerable, como el caso de Brasil, donde las empresas baleares operan 30 establecimientos o Uruguay en menor medida con 4 establecimientos.



Distribución por países del número de habitaciones, 2003

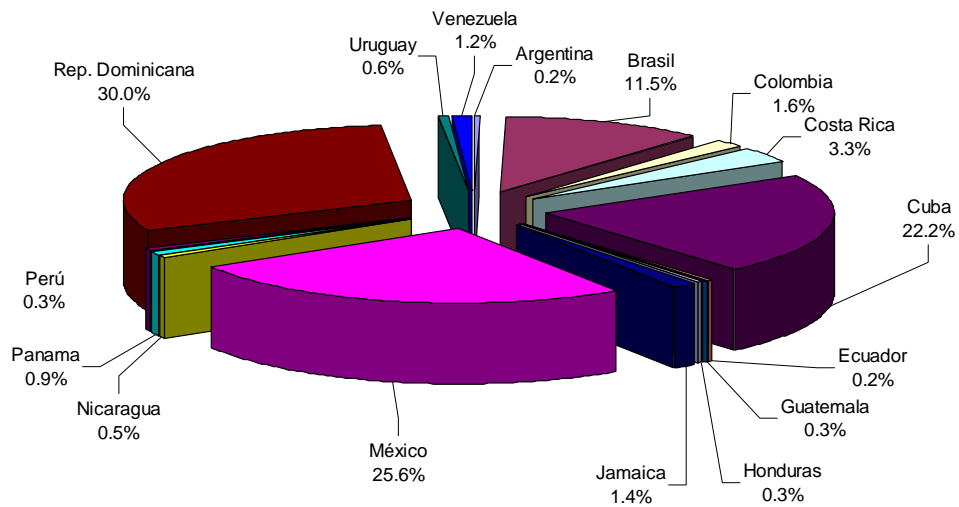


Figura 2.3: Distribución por países del número de habitaciones, 2003.

Por presencia en países latinoamericanos y caribeños destaca Sol Meliá que opera en 12 países de ALC y cuyos principales mercados son Brasil, Cuba y México. Le sigue la cadena Barceló, con presencia en 9 países de los cuales la República Dominicana, Costa Rica y México son sus principales mercados. La cadena Riu es la tercera cadena con mayor presencia en la zona, con 19 establecimientos, concentrados en apenas cuatro países, la República Dominicana, México, Jamaica y Cuba. El resto de cadenas tiene ubicada la totalidad de su planta hotelera en países caribeños.

Especialización

Desde sus orígenes, la internacionalización del sector hotelero balear se ha especializado en el segmento vacacional orientado a clientela europea de calidad media y media-alta. El producto es básicamente el mismo que el que se ha ofrecido en los destinos maduros, con el único añadido del “todo incluido”. Por tanto, hay una reproducción de patrones establecidos basada en el turismo de sol y playa pero en localizaciones no maduras. Asimismo se reproducen las relaciones con los tour operadores existentes en los mercados de origen.



Especialización de la oferta hotelera en ALC, 2003

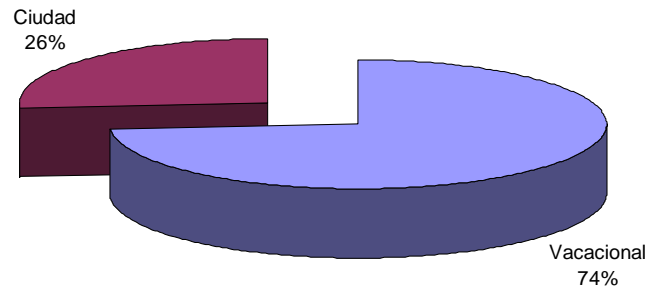


Figura 2.4: Especialización de la oferta hotelera en ALC, 2003.

En la segunda etapa de la internacionalización se observa una incipiente diversificación de la mano de los grandes operadores. Surge el segmento de ciudad y el segmento vacacional se reorienta a clientelas europea y americana media y alta.

Causas de la internacionalización

La economía actual está crecientemente globalizada gracias a factores ambientales externos a la empresa, como son los cambios tecnológicos que han propiciado la reducción de los costes de transporte y las comunicaciones, y los cambios políticos más favorables al intercambio internacional de factores y de bienes y servicios. Durante los años ochenta, muchos gobiernos de países en desarrollo dieron un giro en la concepción del papel de la inversión extranjera directa (IED) en su propio desarrollo, pasando de una actitud recelosa a otra más favorable. Este cambio de enfoque fue seguido de políticas de atracción de empresas transnacionales (ETN), a través de la mejora del marco jurídico de los derechos de propiedad, el otorgamiento de incentivos fiscales o las mayores facilidades para la repatriación de beneficios.

Sin duda alguna, los factores ambientales han tenido una gran responsabilidad en la internacionalización de la economía. Sin embargo, por sí mismos no son capaces de explicar por qué unas empresas se internacionalizan y otras no. A continuación se verán los factores que considera una empresa en su expansión internacional.

Ventajas de propiedad

La empresa es una unidad de transformación de recursos en productos o servicios. La manera en la que se produce esta transformación del input en output representa la tecnología de producción. Las características del producto o servicio ofertado difieren considerablemente, de tal manera que el servicio que produce un hotel es un producto compuesto por muchos subproductos, que abarcan desde el servicio de transporte, el alojamiento y las actividades complementarias asociadas al paquete turístico.

La actividad de transformación que desarrolla un hotel abarca diversos estadios en los que la especialización proporciona ciertas ventajas competitivas específicas de la empresa. El origen de estas



ventajas de propiedad se halla en la experiencia acumulada en el pasado en el ejercicio de la actividad. En concreto, se trata de ventajas basadas fundamentalmente en el capital humano, es decir, en los conocimientos y las habilidades adquiridos por la empresa para la gestión del negocio turístico. En este sentido, el mercado turístico balear se ha erigido con el tiempo en el campo de aprendizaje de un grupo de empresas relativamente jóvenes en el que se han experimentado y aprendido las mejores prácticas de gestión del negocio del turismo vacacional de gama media y media-alta.

El tipo de conocimiento que acumulan las empresas puede ser codificado o tácito. En el primer caso se trata de sistemas de gestión de reservas o contratos de gestión de hoteles. En el segundo caso se trata de un tipo de conocimiento que genera la rutina habitual de la empresa y que reside en la propia organización. La clasificación del conocimiento propiedad de la empresa de esta manera tiene dos virtudes. Por un lado, permite identificar el grado de no-rivalidad de las tecnologías empleadas cuyas repercusiones son importantes para entender la expansión de la empresa. La no-rivalidad de los sistemas de gestión de reservas se debe a que una vez ha sido incorporado en el proceso de producción dicho sistema puede ser empleado por varios usuarios simultáneamente, de tal manera que el sistema se hace más rentable cuantos más usuarios del mismo haya. Es decir, la presencia de ventajas tecnológicas en propiedad es un incentivo muy poderoso para que las empresas se expandan en tamaño. Por otro lado, la distinción anterior entre conocimiento codificado y tácito plantea asimismo una disyuntiva, el conocimiento que reside en los detalles de software o del hardware son transmisibles no sin dificultad; sin embargo, el conocimiento acerca del know how es por sí mismo difícilmente transferible a no ser que se produzcan comunicaciones personales. Ello hace que la ventaja tecnológica propia de la empresa pueda difundirse entre otras empresas y que se tomen medidas para evitarlo.

Las ventajas de propiedad de las empresas son de distintos tipos:

- 1) El acceso exclusivo o privilegiado a activos específicos que bien permiten producir un servicio a un menor coste bien permite la obtención de un producto con atributos diferenciados del resto.
- 2) La capacidad para organizar y coordinar éstos y otros activos complementarios de forma más eficiente y ofrecer el producto en una localización adecuada.
- 3) Las que surgen de la existencia de economías externas asociadas a la concentración espacial de la actividad turística y que permiten ofrecer productos complementarios a infraestructuras como las carreteras, puertos deportivos o aeropuertos.

Estas ventajas se materializan en la existencia de activos intangibles y habilidades organizativas que surgen de la experiencia acumulada en el mercado de origen, pero también de un esfuerzo deliberado en crear ventajas propias a través de la formación del capital humano. Asimismo la propia especialización y el aprovechamiento de las economías de escala en el seno de la empresa dan lugar a ventajas de propiedad. Y finalmente, la existencia de poder de mercado y de consolidación de redes de comercialización brinda a las empresas hoteleras de economías de alcance.

La marca es el instrumento por el que se identifican las ventajas de propiedad con el hotel. La diferenciación del producto mediante la marca ha sido y es una de las estrategias clave en la expansión internacional del sector. Su consolidación es paralela al desarrollo de los sistemas de reservas, pues conjuntamente, son la vía más directa para acceder al cliente, y que éste perciba la diferencia de un hotel respecto a los de la competencia.

En un trabajo empírico Ramón (2000) identifica las principales ventajas competitivas de la industria hotelera española en las siguientes: el grado de conocimiento de los requerimientos y gustos de los turistas, la experiencia previa en el mercado nacional y la posesión de una estructura de comercialización propia, así como de vínculos con los tour operadores. Todas ellas han sido factores clave en la internacionalización del sector hotelero español. En un menor grado, destacan tanto el tamaño como la estructura del sector hotelero en España y la inversión en formación de capital humano.

Ventajas de localización

La valoración que hace un cliente de un establecimiento hotelero depende del lugar en el que éste se encuentra localizado. Así, las preferencias de la demanda tienen una gran importancia en la decisión de ubicar un hotel teniendo en cuenta la existencia de distintas opciones. Además, la elección de



localizar las inversiones en un país está condicionada por la disponibilidad de inputs primarios e intermedios abundantes y baratos, especialmente la mano de obra y los recursos naturales y por la distancia física del país respecto de los lugares de procedencia de los turistas.

Uno de los recursos más utilizados en el servicio otorgado por los hoteles es el medio ambiente. Una parte creciente de la demanda turística reclama el consumo de productos y servicios que incorporen elementos presentes en la naturaleza, como por ejemplo, playas vírgenes, parajes con cierto atractivo ecológico y en buen estado de conservación, o lugares donde habiten especies flora y fauna autóctonas. La provisión de estos recursos permite la diferenciación del producto que ofrece el destino turístico frente a otros y la empresa hotelera trata de obtener ventaja de ello asegurándose su adecuada provisión. La provisión de estos recursos no es costosa para la empresa, pues estos recursos que provee la naturaleza son gratuitos, y una de las maneras de acceder a ellos es elegir una óptima localización del establecimiento.

Los problemas de bienes como los descritos es que tarde o temprano dejan de proveerse. Las empresas acceden a ellos pues su consumo no es costoso y además obtienen de ello un beneficio, que como es lógico atrae a nuevas empresas a extraer la misma ventaja. El resultado es que la libre entrada de empresas hace que los entornos naturales se degraden y el destino turístico se sature paulatinamente. Por ello, los responsables políticos del destino turístico deben tener en cuenta que la protección al medio ambiente es un elemento estratégico para la mejora del bienestar de la población local y para el mantenimiento de la competitividad de la industria turística.

La empresa hotelera balear ha sido consciente del lento deterioro del entorno natural que ha experimentado el destino turístico en el que han nacido y se han desarrollado. De ahí que la internacionalización hacia destinos turísticos de alta calidad medio ambiental haya sido uno de los factores más tenidos en cuenta a la hora de elegir la localización de las inversiones.

La diversificación geográfica ha sido un elemento de reducción de riesgos y diferenciación del producto para la industria turística balear. La expansión internacional puede actuar como un sustitutivo del riesgo inherente a una actividad económica concentrada. La industria hotelera vacacional en España padece una fuerte estacionalidad que se ha ido incrementando en el tiempo, constituyéndose en un síntoma de la alta especialización en el turismo de sol y playa. La expansión hacia el Caribe es una manera de estabilizar la corriente de ingresos a los largo de todo el año, especialmente durante la temporada baja de los destinos maduros.

Por último, cabe destacar que la existencia de infraestructuras que reduzcan el costo de las comunicaciones es un factor muy relevante a la hora de localizar las inversiones en un destino u otro. Los aeropuertos en condiciones de recibir vuelos internacionales, los puertos comerciales, y el buen estado de las carreteras son elementos que pueden facilitar la llegada de los turistas. Otro aspecto menos señalado pero altamente relevante en la decisión de ubicar las inversiones en un país u otro tiene que ver con la seguridad del país y en menor medida con la estabilidad política. Destinos turísticos con elevadas tasas de asesinatos o en los que se cometen un número relativamente elevados de delitos contra la propiedad pueden disuadir la visita de turistas. Esta desventaja que pueden tener algunos destinos puede ser parcialmente compensada con inversiones en seguridad, tanto relativa a los recursos humanos como a la adopción de equipamientos tecnológicos.

Ventajas de internalización

A las empresas hoteleras en general y a las de origen balear les resulta más beneficioso tener el control de sus filiales en el extranjero que delegar en empresas separadas la actividad en distintos destinos. A este fenómeno se le denomina internalización. Las razones que llevan a una empresa a realizar algunas transacciones dentro de la empresa y no entre empresas son fundamentalmente dos. Por un lado, la empresa se preserva las ventajas tecnológicas que posee e impide que otras empresas se puedan beneficiar de la superioridad del conocimiento acumulado dentro de la empresa. A veces el conocimiento acumulado puede ser alquilado o vendido, pero cuando este no puede ser empaquetado porque reside en los hábitos de gestión o en los activos intangibles de la empresa, es muy difícil que otras empresas puedan comprarlo, bien porque su valor de mercado es desconocido, bien porque es difícil



definir los derechos de propiedad del conocimiento. Así, la empresa puede captar más rentas de este tipo instalando filiales en otros países que transfiriendo tecnología.

Por otro lado, hay situaciones en las que el output de una empresa (empresa de arriba) es el input de otra empresa (empresa de abajo), como ocurre en el sector turístico entre el tour operador y el hotelero. En tal situación la integración vertical puede tener ciertas ventajas. Si el tour operador tiene poder de mercado frente al hotelero y la empresa de arriba trata de establecer un precio más bajo que perjudica a la empresa de abajo pueden darse conflictos. Asimismo pueden darse problemas de coordinación entre ambas partes si existe incertidumbre de oferta o demanda. Por último, si los precios exhiben un comportamiento volátil o fluctuante el riesgo para ambas empresas puede ser excesivo. Todos estos problemas pueden resolverse o atenuarse si las empresas se integran verticalmente en una única empresa.

Las razones de la internalización de tipo tecnológico conducen al uso intensivo de contratos de propiedad o de contratos de *management* en los establecimientos abiertos en el exterior. Siendo los contratos de franquicia los de menor uso. Esta hipótesis es coherente con lo observado en la expansión de las cadenas hoteleras de origen balear. La integración vertical es otro de los fenómenos que se observa en la práctica. Grupos como Barceló, Iberostar o Sol Meliá tienen estructuras de comercialización propias aunque también tienen relaciones con grandes tour operadores. Otros grupos no integrados verticalmente llevan a cabo alianzas estratégicas con operadores turísticos internacionales, grupos financieros o empresas locales, que contribuyen a la producción del servicio turístico en sus distintas fases.



La inversión extranjera y la difusión internacional de la tecnología

La tecnología es una de las fuentes de las diferencias de ingreso entre países. El nivel de desarrollo de un país en un momento dado es fruto de su capacidad para crear y asimilar nuevos conocimientos y adaptarlos a los usos productivos. Esta capacidad se crea de una manera lenta pues el proceso de invención es a menudo aleatorio y por tanto discontinuo, y el proceso de difusión exige la maduración de las innovaciones y aprendizaje de su uso. Las diferencias tecnológicas internacionales proceden de la alta concentración en unos pocos países de los esfuerzos hechos en producir nuevos conocimientos. Cerca del 90 por ciento de los gastos mundiales en investigación y desarrollo (I+D) se materializan en cinco países y muchos países pobres no realizan ningún esfuerzo en producir nuevas tecnologías. Ello sugiere que las disparidades de ingreso entre países aumentarán si la tecnología no se difunde internacionalmente

La inversión extranjera directa (IED) es uno de los canales más importantes a través de los cuales la tecnología se transfiere entre países. Las empresas transnacionales (ETN) son innovadoras a juzgar por algunos indicadores. Entre 1990 y 1996 el 26% de las patentes concedidas en EEUU se correspondió a las 50 mayores empresas transnacionales². Las invenciones y las innovaciones carecerían de impacto sobre el bienestar de la humanidad de no ser porque se difunden en el tiempo y en el espacio. La transferencia de tecnología es uno de los mecanismos más importantes del proceso de innovación, y al mismo tiempo un canal de difusión de nuevas tecnologías entre una unidad económica líder y una seguidora. La magnitud de los flujos de royalties y pagos por licencias entre matrices y subsidiarias ha sido cuantificada en cerca del 80 por ciento de las transacciones internacionales de tecnología³. La superioridad tecnológica de las empresas multinacionales con relación a las empresas locales facilita el desbordamiento del conocimiento por distintas vías. En este capítulo, vamos a explicar cómo se produce este doble proceso de transferencia y desbordamiento del conocimiento.

Factores determinantes de la adopción de nuevas tecnologías

La invención de una nueva tecnología es a menudo un fenómeno aleatorio que da lugar a un salto en la evolución; sin embargo la difusión de esa tecnología es un proceso lento y continuo. La aparición de Internet como una herramienta de comunicación entre centros de investigación en los años sesenta fue sin duda una gran invención, pero no dio lugar a una mejora productiva hasta que no se extendió por millones de empresas y familias alrededor del mundo tres décadas después.

La palabra difusión es utilizada para referirse al proceso por el que una innovación es adoptada por los individuos o las empresas. Las entidades que generan invenciones de manera intencional dedican recursos a obtener resultados que brindan, aunque sólo sea temporalmente, rentas económicas extraordinarias. Estas expectativas de beneficios monopólicos dan lugar a poderosos incentivos para que las empresas obtengan y desarrollen nuevas tecnologías y éstas se difundan entre la población.

La actividad innovadora es desarrollada por empresas y por gobiernos y puede tomar la forma de inversión en I+D, de transferencia de tecnología, de lanzamiento de nuevos productos o de creación de nuevos procesos. La difusión es, por tanto, parte del proceso de innovación, en la medida en que implica aprendizaje en el uso de la nueva tecnología, imitación de las acciones de otros individuos o empresas, y continuos efectos *feedback* entre adoptantes e inventores que dan lugar a continuas mejoras de la innovación original.

En la historiografía abundan los casos de innovaciones que no han sido adoptadas o que han tardado mucho tiempo en difundirse. Los primeros estudios trataron de medir el ritmo de la difusión y sus determinantes. Griliches (1957, 1958) estudió cómo se difundió la semilla de maíz híbrido entre distintas regiones de EE.UU. Halló que la curva de difusión conformaba una S inclinada hacia delante que representaba los cambios en la demanda de maíz híbrido frente al maíz tradicional. Su esfuerzo se centró

² Banco Mundial (1999:28)

³ UNCTAD (1992).



en explicar qué factores económicos hacían que la innovación se difundiera más rápidamente en unas zonas que en otras. Su hallazgo, confirmado por otros muchos estudios posteriores, fue que la rentabilidad relativa del maíz híbrido era lo que explicaba que se aceptara más rápidamente la innovación y que alcanzara una mayor difusión. Los estudios en el terreno industrial fueron lanzados por Mansfield (1961, 1963) y, aunque estaban muy influenciados por el trabajo anterior, lograron diferenciarse por estudiar los factores que determinan la difusión tanto hacia el interior de las empresas como hacia el exterior. Rosenberg (1976) señaló dos fuerzas opuestas que determinan cómo las tasas de difusión varían con un cambio en la calidad de las nuevas tecnologías. Así, si se produce una mejora en la superioridad relativa de las nuevas tecnologías actualmente disponibles entonces las empresas tienen incentivos a adoptarlas. Sin embargo, si se espera que lleguen nuevas tecnologías superiores entonces las empresas tienen incentivos a esperar su llegada. Así, la adopción no es una decisión de invertir o no, sino de invertir ahora en una tecnología o invertir más adelante. Estos autores han asentado las bases de la moderna teoría de la difusión tecnológica, pues han identificado los factores que explican cómo y por qué se da el proceso de adopción.

El sector de servicios ha sido descrito tradicionalmente como un sector poco innovador, en el que se consumen tecnologías creadas en el sector industrial. Los últimos estudios revelan que esta aseveración no es cierta para muchos servicios, especialmente si se tiene en cuenta la creación y adopción de las tecnologías de la información y de la comunicación en los últimos años. El subsector hotelero ha seguido una pauta mixta de invención y adopción en la introducción de nuevas tecnologías. En general, el problema al que se enfrenta una empresa cuando decide incorporar o no una nueva tecnología, ha sido descrito anteriormente. Como en cualquier otra inversión, el agente tiene en cuenta los costes y los beneficios derivados de su adopción como regla general. Además, como ocurre normalmente ante cualquier inversión, la empresa se desenvuelve en un entorno de incertidumbre en el que se desconocen los beneficios futuros que pueda reportar la nueva tecnología. Asimismo, la empresa debe afrontar una decisión ante información limitada acerca de los costes y beneficios e incluso de la propia existencia de la tecnología.

Aunque la decisión última de adoptar una tecnología recae en el lado de la demanda, los costes y beneficios esperados pueden estar influenciados por el entorno institucional y por las decisiones que toman los proveedores de nuevas tecnologías. La tasa de difusión es un agregado de todos estos factores que se detallan a continuación.

Determinantes de la demanda

A menudo los beneficios de la adopción para una empresa son simplemente los beneficios del cambio ocasionado por dejar de utilizar una vieja tecnología y usar una nueva. En otras ocasiones el beneficio es ser el primero y bloquear el acceso a la nueva tecnología. En cualquiera de los dos casos, el demandante de nuevas tecnologías toma una decisión teniendo en cuenta los costes y los beneficios de la adopción. Hay factores económicos y extraeconómicos que condicionan esta decisión, tales como la existencia de *inputs* complementarios a las nuevas tecnologías, las relaciones con los clientes y los efectos de red.

Inputs complementarios

Los ingenios tecnológicos requieren con frecuencia para su implementación exitosa la existencia de mano de obra especializada, cuya capacitación exige un coste de formación en tiempo y esfuerzo. Numerosos trabajos han puesto de manifiesto que las empresas que contratan trabajadores más cualificados tienden a ser más innovadoras. Al mismo tiempo se ha puesto en evidencia la relación entre las políticas de formación de las empresas y la adopción de nuevas tecnologías. Las empresas que gastan más en la formación de sus trabajadores y realizan un esfuerzo general de capacitación de la fuerza de trabajo tienden a adoptar más.

Rosenberg (1972) subrayó que el estado de la capacidad técnica del sector proveedor de la nueva tecnología ejercía un papel similar al de la cualificación de los trabajadores. La capacidad técnica de una industria se refleja en su facilidad para hacer viable comercialmente una invención basada en una



ingeniería avanzada. De nuevo, la implementación exitosa requiere de un sector de inputs complementario que disponga de una capacidad técnica suficiente.

Relaciones con los clientes

En algunos sectores, como los servicios personales, las relaciones estables y seguras con los clientes son factores determinantes de la adopción de tecnología. El alto coste de las nuevas tecnologías hace que la fidelidad del cliente sea una variable central en la valoración de los beneficios futuros esperados derivados de la adopción. Clientes más estables y confiados en la empresa aseguran una corriente futura de ingresos que permiten sufragar el alto coste inicial de las tecnologías adoptadas, reduciendo el riesgo inherente a la adopción.

Efectos de red

Se dice que una tecnología tiene un efecto de red cuando el valor de dicha tecnología para el usuario aumenta con el número de usuarios. Las redes se configuran gracias a que los bienes cumplen ciertos estándares tecnológicos. Como señalan Saloner y Shephard (1995), hay dos tipos de efectos de red a destacar. El primero es aquel en el que el beneficio de la tecnología para un usuario se incrementa con la facilidad de acceso a dicha tecnología. Un buen ejemplo es el teléfono, cuya utilidad aumenta cuanto mayor el número de líneas telefónicas existentes que facilitan el acceso a la red telefónica en múltiples localizaciones geográficas. El segundo es aquel en el que el beneficio de la adopción aumenta con el número de usuarios totales en la red. En el caso del teléfono, el aumento del número de usuarios de la red confiere un mayor atractivo para los nuevos usuarios, pues hay más gente que puede hacer y recibir llamadas. En este segundo caso se producen externalidades de red, es decir cada usuario nuevo de la tecnología aumenta el beneficio que obtiene cada uno de los antiguos usuarios.

El comportamiento de la oferta

El comportamiento de los proveedores de tecnología puede desempeñar un papel crucial en la velocidad de difusión. La aceptación de una nueva tecnología en el mercado estará influenciada por su capacidad de mejora y por la reducción de su coste. Rosenberg (1972) hace referencia a tres factores que inciden desde el lado de la oferta: las mejoras hechas en la nueva tecnología después de su introducción, la invención de nuevos usos de la tecnología y la provisión de inputs complementarios.

Normalmente las nuevas tecnologías son imperfectas en las etapas iniciales por lo que su tasa de mejora posterior es un factor determinante de su adopción. Las ganancias de eficiencia en la producción de tecnología son mayores una vez se ha superado la etapa inicial. Por ejemplo, en algunas ocasiones la producción de nuevas tecnologías exige la creación de maquinaria o software específicos.

Asimismo, cuando las nuevas tecnologías son sustitutivas de las viejas tecnologías los proveedores de las viejas tecnologías pueden responder haciendo mejoras o con estrategias de mantenimiento de su cuota de mercado que retrasaría la difusión de la nueva tecnología.

Por último, ya se ha señalado la importancia de los inputs complementarios como la cualificación de la mano de obra o la capacidad técnica de la industria en la difusión. No obstante, algunos de estos inputs pueden ser provistos por la empresa productora de la innovación. Un buen ejemplo, son los cursos de entrenamiento de componentes de software o de maquinaria especializada.

Elementos institucionales y ambientales

El poder de mercado

A menudo se señala que las empresas que tienen mayor poder de mercado tienden a impulsar la adopción de nuevas tecnologías. Sin embargo, también se ha señalado lo contrario. En efecto, las grandes firmas o que tienen grandes cuotas de mercado suelen ser más propensas a la innovación/adopción porque pueden disponer de más recursos para financiar esas actividades y porque tienen una mayor capacidad para apropiarse de los rendimientos de la innovación/adopción tecnológica. También se sugiere que las



grandes empresas tienen más facilidad de diversificar el alto riesgo que implica los costes de la innovación/adopción. Y finalmente se ha argumentado que el gran tamaño es favorecido por el hecho de que muchas nuevas tecnologías dan mejores resultados cuanto mayor es la escala, debido a efectos de aprendizaje.

La política

La acción del gobierno a través de su capacidad para regular y afectar a los incentivos privados puede favorecer la adopción de nuevas tecnologías. La regulación tiene efectos sobre la estructura del mercado que da o resta poder de mercado a los agentes, similares a los ya comentados. Pero el gobierno puede promover la adopción de tecnologías que tienen un efecto de red, como el uso de Internet o aquellas que carecen de efectos perjudiciales para el medio ambiente.

La transferencia de tecnología a través de IED

Los efectos de las empresas transnacionales en el desarrollo económico de un país dependen en gran parte de su capacidad para transferir nuevos conocimientos sobre cómo producir más eficientemente o cómo dar lugar a nuevos o mejores bienes o servicios. En la literatura se han señalado cuatro canales por lo que la IED contribuye a la difusión de tecnología en economías en desarrollo: el efecto demostración, la rotación de trabajadores, la competencia y los eslabonamientos verticales.

La transferencia de tecnología entre el líder y el seguidor

La perspectiva económica de la innovación enfatiza que el adoptante de tecnología fundamenta su decisión en el cálculo de la corriente de beneficios esperados futuros que le reportará la nueva tecnología y su coste. El seguidor se ve limitado por la capacidad de absorción, que como se ha señalado, reside en la provisión de inputs complementarios, como la disponibilidad de mano de obra especializada y en el entorno político e institucional. Abramovitz (1986) denominó a estos factores “social capabilities” puesto que son variables que superan las fronteras de la empresa y se hallan en el conjunto de la sociedad. Diversas experiencias, como la asiática o la occidental, muestran que no hay una única manera de reducir la brecha de productividad entre países ricos y países pobres y que la absorción de tecnologías extranjeras se encuentra en la base del proceso de *catch-up*.

La moderna teoría de la empresa y el éxito de las empresas japonesas, coreanas y taiwanesas en los mercados internacionales ha puesto la mirada en la innovación organizacional como eje sobre el que gira el proceso de innovación y adopción de nuevas tecnologías. Bajo este enfoque, la introducción de nuevas tecnologías es frecuentemente acompañada de otros cambios en las formas de hacer las cosas para el individuo o para la empresa.

Los canales de transferencia de tecnología

La transferencia de tecnología es en cierto sentido inevitable, pues normalmente se da por medio del aprendizaje de los trabajadores que posteriormente abandonan la empresa para constituirse en competidores o proveedores de las transnacionales y el aprendizaje de los proveedores locales. Existe, sin embargo, una parte de la difusión de tecnología que sí es evitable, se trata de la que procede de la venta de recursos tecnológicos intangibles, físicos o humanos a las empresas locales. Este tipo de decisiones las adopta el emisor de manera intencional y está guiada por el ánimo de la obtención de ganancias.

El efecto demostración

Las empresas que localizan su actividad en países en desarrollo se caracterizan por una superioridad tecnológica incuestionable con relación a las empresas locales. En la medida en que dicha ventaja y el know how sean recursos estratégicos la propia empresa tiene incentivos a evitar que sus competidores tengan acceso a dichos inputs. Sin embargo, la capacidad de la empresa por impedir que otros agentes copien y traten de reproducir dichas ventajas y al mismo tiempo sigan su comportamiento es



limitada. Se ha observado que las empresas locales pueden imitar copiando aquellas tecnologías que no son patentables o cuya propiedad no está definida en derechos legales. Estas prácticas son especialmente intensas en lo que se refiere a diseño de productos o servicios y en la adaptación de dispositivos tecnológicos creados en otros sectores y fácilmente accesibles para las empresas locales.

La rotación de trabajadores

Uno de los canales más extendidos de transferencia de tecnología es a través de la movilidad de trabajadores cualificados. A diferencia del canal anterior, en este caso, la tecnología se desplaza entre empresas (de multinacionales a locales) a través del movimiento físico de los trabajadores que han estado expuestos a la tecnología. Así si una empresa innovadora decide invertir en un país en desarrollo, las empresas competidoras en el mercado local pueden captar la superior tecnología de la multinacional contratando a sus trabajadores.

Las empresas multinacionales pueden evitar el contagio de su superioridad tecnológica pagando un salario superior a los trabajadores que inhiba su fuga hacia los competidores. Asimismo, puede elegir entre las distintas localizaciones aquellas más lejanas respecto de sus competidores, de tal manera que la movilidad geográfica de trabajadores entre destinos sea difícil. En cualquier caso, ambas opciones implican costes más elevados para las empresas que pretender preservar su ventaja tecnológica de los rivales.

Se ha encontrado evidencia de movilidad entre trabajadores de multinacionales hacia empresas locales en países desarrollados, donde la diferencia tecnológica entre empresas no es tan sustanciosa como en los países en desarrollo. Pero distintos estudios han detectado movilidad de trabajadores altamente cualificados entre empresas multinacionales y empresas locales en Corea del Sur, Taiwan, o Kenya⁴.

La competencia

La entrada de nuevas empresas en el mercado local supone una modificación en el equilibrio competitivo. La ETN tiene ciertas ventajas competitivas, normalmente de carácter tecnológico, que le brinda una superioridad sobre las empresas locales. Por un lado, su entrada expulsa del mercado a empresas menos eficientes y por otro lado hace que las empresas ya instaladas se vean forzadas a comportarse de una manera más eficiente. La adopción de mejores prácticas de gestión o la introducción de estándares de calidad internacionales en la provisión de bienes o servicios son algunas prácticas habituales. Estos efectos pueden ser de gran intensidad si las empresas que entran son grandes y su producción está ligada a la provisión del mercado local. Por el contrario, el efecto pro-competitivo es menor cuanto menor sea el tamaño relativo de las filiales y mayor su orientación exportadora.

Los eslabonamientos verticales

La intensidad de los eslabonamientos hacia delante y hacia atrás de las ETN con otros sectores de la economía local es un motor del desarrollo del país y de su dinamismo. La entrada de una filial a un país tiene dos efectos opuestos sobre la intensidad de los eslabonamientos. Por un lado, las empresas extranjeras crean nuevas fuentes de demanda para los proveedores de bienes y servicios intermedios locales. Sin embargo, por el efecto pro-competitivo, hay firmas locales que desaparecen. El efecto neto sobre la producción final de bienes y servicios intermedios depende de la intensidad de cada una de estas fuerzas opuestas. Una de las conclusiones alcanzadas por la literatura señala que el efecto neto de la entrada de multinacionales sobre la economía local depende de la brecha tecnológica entre la filial y las empresas locales. Si la superioridad tecnológica de la ETN es muy alta entonces el efecto pro-competitivo será muy grande y no compensará el efecto positivo de los eslabonamientos.

En otras ocasiones las ETN están interesadas en transferir tecnología a sus proveedores locales con la finalidad de garantizar un suministro de bienes y servicios intermedios de la calidad requerida. En este caso, la tecnología que se transfiere suele ser de procesos aunque también se ha detectado transferencia de know how.

⁴ Véase el trabajo de Glass y Saggi (2002).



¿Cómo medir la transferencia de tecnología de las ETN?

La metodología más indicada para identificar la existencia de transferencia de tecnología entre empresas multinacionales y empresas locales es a través de la correlación entre la presencia de inversión extranjera directa y la productividad de la industria o sector local. Los trabajos pioneros de Caves (1974) y Globerman (1979) hallaron una relación positiva entre estas variables, de lo que se dedujo que la IED tenía efectos positivos sobre la productividad de la economía local. Sin embargo, los trabajos de Harrison (1993) y Aitken y Harrison (1999) a nivel de empresa han mostrado que los hallazgos anteriores estaban sesgados, y que en general la correlación suele ser negativa. Esta correlación encontrada sólo es explicable dada la baja capacidad de absorción de tecnología de las empresas locales ante la exposición a las tecnologías superiores de las empresas extranjeras.

Los trabajos anteriores tienen enormes dificultades a la hora de identificar los canales a través de los cuales se difunde la tecnología como consecuencia de la entrada de empresas multinacionales en la economía local, a saber, mediante el efecto demostración, el efecto competitivo, la rotación de los trabajadores o los eslabonamientos. Ello es debido a la existencia de datos estadísticos de muy baja calidad referidos a países en desarrollo y a la existencia de datos demasiado agregados para identificar individualmente los canales de la transferencia.

Una manera de sortear esta dificultad consiste en documentar las ventajas tecnológicas que tienen las filiales de las ETN y en establecer la existencia o no de canales para la difusión de dichas tecnologías en la economía local. Así el concepto de transferencia de tecnología será análogo al de adopción de tecnología.



La actividad innovadora de las empresas hoteleras de origen balear en Latinoamérica y el Caribe: La Transferencia de Tecnología

La innovación es una fuente de crecimiento económico para un país y una herramienta clave para la competitividad de las empresas, al incidir sobre las prestaciones y los costes de su oferta. La industria hotelera de origen balear es reconocida en el mundo entero por una competitividad mantenida a lo largo de décadas, por lo que se puede afirmar que está compuesto por empresas innovadoras que han sabido ir adaptándose a un entorno cambiante mediante la introducción de novedades o mejoras en los productos, en los procesos y en la organización. Ello se ha traducido en una intensa actividad innovadora en los últimos años, como queda recogido en Jacob *et al.* (2004).

Este capítulo se centra en primer lugar, en el estudio de la actividad innovadora de las empresas hoteleras de origen balear en ALC, prestando especial atención al papel del capital humano y en segundo lugar, en la relación entre la innovación desarrollada por estas empresas en ALC y la que desarrollan en las Islas Baleares donde tienen su sede social. Por tanto, se trataría de ver si existe o no transferencia de conocimientos y tecnologías hacia esas zonas geográficas.

Este capítulo se estructura en tres epígrafes: comenzamos por una breve revisión de la literatura sobre innovación en servicios, centrándonos en una tipología de innovaciones. El segundo apartado describe la metodología utilizada en este estudio. El tercer apartado analiza los principales resultados sobre la actividad innovadora de las empresas de origen balear en el Caribe y Latinoamérica, realizando un análisis de los vínculos entre la actividad innovadora que ejercen estas empresas en Baleares y la que realizan en ALC.

La innovación en servicios: aspectos conceptuales y tipología.

El estudio de la innovación en sectores de servicios como el sector turístico es complejo debido a que la teoría y metodologías de innovación han sido principalmente desarrolladas para el análisis de la innovación tecnológica en el sector manufacturero y por tanto, no tienen en cuenta las peculiaridades del sector servicios. Sirilli y Evangelista (1998) resumen las principales características de los servicios que tienen implicaciones directas a la hora de definir y analizar la innovación en servicios:

- Relación estrecha entre producción y consumo o co-terminalidad de la producción y consumo de servicios.
- Intangibilidad y contenido intensivo en información de los productos y procesos en servicios.
- Papel fundamental de los recursos humanos como factor básico de competitividad.
- La importancia de los factores organizativos para la *performance* de la empresa.

En primer lugar, la relación estrecha entre la producción y el consumo de servicios dificulta la distinción entre innovación de producto y de proceso y lleva a una mayor orientación de las actividades del sector hacia la adaptación-*customización* de los servicios a las necesidades de los clientes. En segundo lugar, el alto contenido en información confiere a las Tecnologías de información y comunicación (TIC) un papel central en las actividades de innovación en las empresas de servicios y dificulta su almacenamiento y transporte (Torres y Jacob, 2001) así como la protección de innovaciones con métodos tradicionales como las patentes. En tercer lugar, el papel fundamental del factor humano en la organización y provisión de los servicios requiere una importante inversión en recursos humanos. Hipp y otros (2000) señalan que los conocimientos y las habilidades de la gente implicada en la producción y en las actividades de innovación son fundamentales para el desarrollo de estas actividades. Por último, como indican Sirilli y Evangelista (1998), la importancia de los factores organizativos en el sector de servicios requiere una revisión del concepto tradicional de innovación para poder tener en cuenta los cambios organizacionales.

Aparte de estas peculiaridades del sector servicios, que recomiendan una modificación de los conceptos y definiciones de innovación desarrollados inicialmente para el sector manufacturero (e.g. Evangelista y Sirilli, 1995; Eurostat, 1995), la evidencia empírica sobre actividad de innovación en servicios sugiere por un lado, que las innovaciones no tecnológicas son muy comunes en servicios (por ejemplo, Gallouj, 1998; Sundbo y Gallouj, 1998; Miles, 1994) y por otro, que las innovaciones en servicios suelen ser más



incrementales que radicales, consistentes en pequeños cambios incrementales en los procesos y procedimientos de forma que no requieren mucha I+D.

Teniendo en cuenta estas características del sector servicios y la importancia de las innovaciones organizacionales, Sundbo y Gallouj (1998) identifican cuatro tipos de innovaciones en servicios:

- *Innovaciones de producto*: consisten en la presentación de productos nuevos o mejorados significativamente al cliente.
- *Innovaciones de proceso*: novedades o mejoras en los procesos de producción y de distribución y entrega de servicios. Por ello, dentro de estas innovaciones distinguimos dos tipos: las innovaciones en los procesos de producción y las innovaciones en los procesos de distribución y entrega (provisión) de los servicios.
- *Innovaciones de organización*: nuevas formas de organización de la empresa o de la gestión.
- *Innovaciones de mercado*: nuevos comportamientos en el mercado, como encontrar un nuevo segmento de mercado o la introducción de la empresa en una nueva industria y en su mercado.

Sobre la base de esta clasificación, la innovación en servicios se puede definir como la conversión de ideas en productos, procesos o servicios que el mercado valora. Estas ideas pueden ser tecnológicas, comerciales y organizacionales. Esta definición debe ser entendida en su sentido amplio, porque cubre todas las actividades que conllevan un cambio sustancial en la forma de hacer las cosas, incluyendo los servicios y productos que la empresa ofrece, así como la forma de producirlos, comercializarlos, distribuirlos y organizarlos (Jacob *et al.*, 2003). Por tanto, las innovaciones tecnológicas son servicios nuevos o mejorados debido a la tecnología, mientras que las innovaciones no tecnológicas consisten en nuevas formas de organización y gestión de las empresas o nuevos comportamientos en el mercado.

Metodología

Muestra y Cuestionario

La población objeto de estudio la forman todos los establecimientos hoteleros operados por empresas de origen balear que operan en cualquier país de ALC. El listado de hoteles es el proporcionado por los propios directorios de los grupos hoteleros de origen balear que operan en estas áreas geográficas para el año 2003.

El procedimiento utilizado para obtener la información de los establecimientos hoteleros ha sido doble: por un lado, la realización de una entrevista personal en las oficinas de la sede del grupo hotelero al que pertenece cada establecimiento hotelero y por otro, una encuesta *on-line* a los máximos directivos de cada establecimiento en la muestra. Las entrevistas personales se realizaron durante los meses de mayo-septiembre de 2003 y la entrevista se realizó a aquellas personas que, dada su posición y responsabilidades de gestión y dirección en los grupos hoteleros, tenían información actual sobre las novedades o mejoras introducidas en sus establecimientos ubicados en el Caribe y Latinoamérica en los últimos 3 años (2000-2002). La encuesta *on-line* se realizó durante los meses de noviembre-diciembre de 2003 y desde enero 2004 hasta la actualidad.

La entrevista personal y la encuesta *on-line* se realizó mediante el uso de un cuestionario estructurado en cuatro apartados. En un primer apartado se solicita información básica sobre el establecimiento hotelero como es el nombre fiscal, la dirección comercial, el número de empleados (fijos, temporales), la cifra de facturación, el año de apertura, el tipo de gestión y propiedad, el número de camas y la superficie total del establecimiento. El segundo apartado recoge las novedades o mejoras (i.e. innovaciones) introducidas en la empresa en los últimos 3 años (2000-2002) y las características de la actividad de innovación de la empresa: los efectos, los impactos sobre ingresos, costes y empleo, los objetivos, las fuentes de información, y las dificultades. En un tercer apartado se solicita información sobre la base tecnológica de las innovaciones con indicación de los equipamientos tecnológicos incorporados, el grado de novedad del equipamiento y la participación de la empresa en su desarrollo. Por último, el cuarto apartado se centra en la estructura ocupacional y formativa del establecimiento con indicación del efecto de la introducción de innovaciones sobre el nivel de cualificación y formación de los trabajadores.



Criterios de clasificación de los establecimientos hoteleros

Los establecimientos hoteleros se clasifican atendiendo a distintas características como son el año de apertura del establecimiento, el tipo de establecimiento (hotel vacacional/de ciudad), el tipo de gestión del establecimiento, el tamaño del establecimiento medido por el número de habitaciones, la cifra de facturación, el número de empleados o la localización geográfica del establecimiento.

Criterios de clasificación de las innovaciones.

A la hora de analizar las innovaciones introducidas por los establecimientos también se emplean algunas variables de clasificación como son *la innovación como objeto*, *la innovación como actividad* y dentro de las innovaciones tecnológicas, éstas se clasifican adicionalmente atendiendo al *área tecnológica de la innovación*.

Innovación como objeto:

- Producto
- Proceso
- Comercialización
- Organización
- Mercado

Innovación como actividad:

- Tecnológica
- No tecnológica

Innovación tecnológica según área tecnológica:

- Tecnologías de la Información y la Comunicación
- Sistemas de seguridad
- Medio Ambiente
- Cocinas
- Comedores y bares
- Sistemas de limpieza y lavandería
- Sistemas de jardinería
- Salud y nutrición.
- Automatización del área de recepción
- Otras áreas tecnológicas

La “innovación como objeto” sigue la clasificación de Sundbo y Gallouj (1998) y se refiere a que la innovación es algo en sí mismo y se trata de señalar lo que es, dentro del contexto de la actividad turística. La única salvedad es que llamaremos *innovaciones de proceso* a las formas nuevas o mejoradas de producir un servicio que ya se ofrecía e *innovaciones de comercialización* a las novedades o mejoras en la distribución y entrega del servicio.

En la “innovación como actividad”, se tiene en cuenta que además “de ser algo”, la innovación también supone la realización de una actividad, bien sea por parte de la empresa o de otra entidad que suministra la innovación a la empresa. Aquí se considera tan sólo si la innovación supone o no la realización de una actividad tecnológica, considerando en el primer caso que la innovación es tecnológica (Jacob y Bravo, 2001).

En cuanto a las innovaciones tecnológicas, se clasifican adicionalmente según el área tecnológica en que se produzcan, ya sean las tecnologías medioambientales, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), los sistemas de seguridad, etc.



Resultados

Características de los establecimientos hoteleros entrevistados.

En la oferta hotelera de origen balear en Latinoamérica y Caribe (187 hoteles) predominan los establecimientos hoteleros grandes (57,53%), de más de 250 habitaciones. Así, un 42,47% de los hoteles ofrece entre 251 y 500 habitaciones, otro 12,37% oferta entre 501 y 750 habitaciones y un 2,69% dispone de más de 750 habitaciones. Los hoteles de menos de 101 habitaciones sólo representan el 11,83% de la muestra mientras que los hoteles con entre 101 y 250 habitaciones suponen el 30,64% de la muestra.

Tamaño de la oferta hotelera de origen balear en Latinoamérica y Caribe (nº habitaciones)

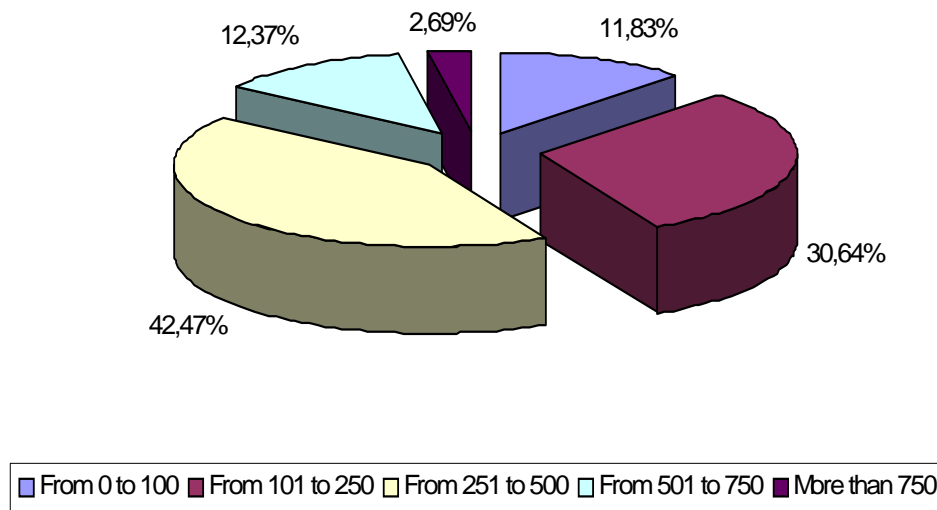


Figura 4.1.: Tamaño de la oferta hotelera de origen balear en ALC

La mayor parte (80,77%) de los establecimientos de empresas hoteleras de origen balear localizados en ALC se localizan en cuatro países: República Dominicana, México, Cuba y Brasil. Otros países que concentran una parte importante de la oferta hotelera de origen balear son Costa Rica, Colombia y Uruguay. Existen otros destinos donde existe cierta presencia de oferta hotelera de origen balear pero ésta se limita a uno o dos establecimientos hoteleros.



Distribución geográfica de la oferta hotelera de origen balear en Latinoamérica y Caribe

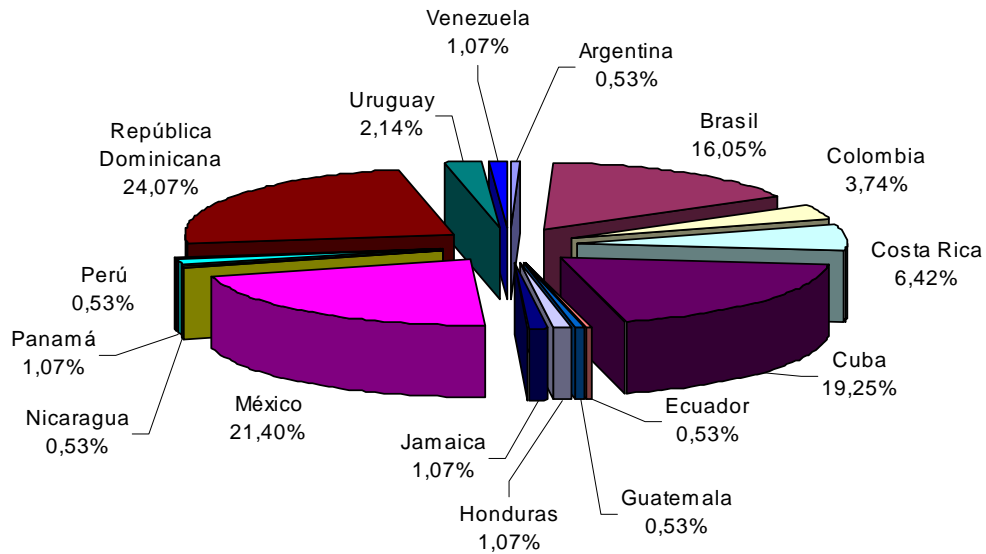


Figura 4.2.: Distribución geográfica de la planta hotelera balear en ALC

Si analizamos la importancia de los distintas empresas hoteleras de origen balear en la oferta global de las mismas en el Caribe y Latinoamérica se observa que Sol Meliá Hotels & Resorts con 83 establecimientos hoteleros acapara cerca de la mitad del total de la oferta (44,39%)⁵. El segundo grupo hotelero balear con mayor oferta en esas zonas geográficas es Barceló Hotels & Resorts con 42 hoteles que representa el 22,46% del total de la oferta hotelera balear. Riu Hotels & Resorts es la tercera empresa con 19 hoteles, representando un 10,16% mientras que Iberostar Hotels & Resorts posee 15 hoteles y representa un 8,02% del total de la oferta. La quinta cadena hotelera con mayor presencia en Latinoamérica y Caribe es Hotetur con 12 hoteles y un 6,42% de la oferta. El resto de empresas hoteleras de origen balear poseen entre 1 y 6 hoteles y su participación en el total de la oferta es inferior al 3,5%.

⁵ Un listado de los hoteles de las empresas hoteleras de origen balear en el Caribe y Latinoamérica que forman parte de la población objeto de estudio queda recogido en el Anexo II.



Distribución de la oferta hotelera de origen balear en el Caribe y Latinoamérica

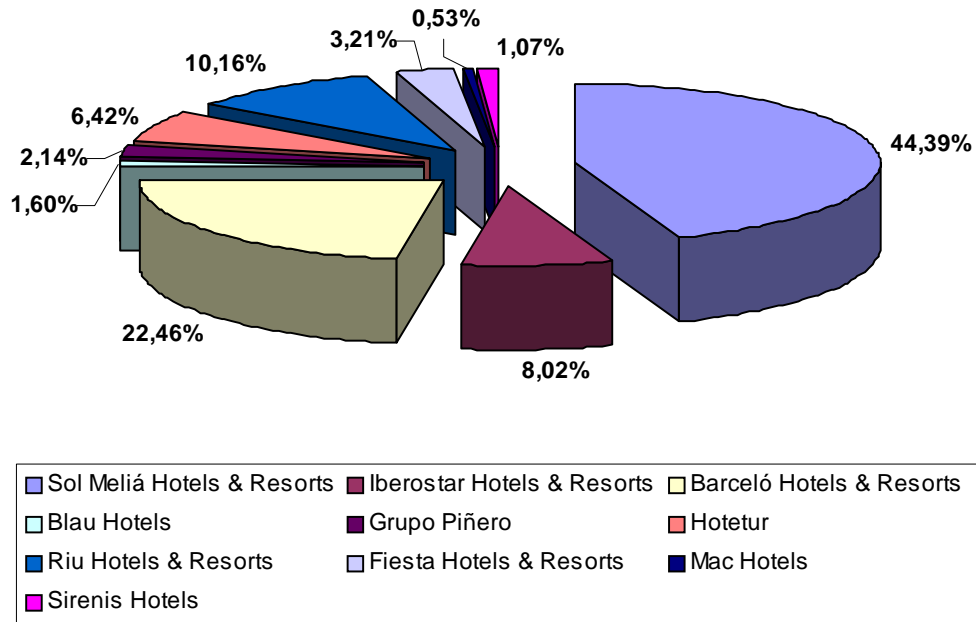


Figura 4.3.: Distribución de la oferta hotelera balear en ALC por empresas

La oferta hotelera de origen balear ubicada en América Latina y el Caribe es bastante joven. Un 19,79% de los establecimientos hoteleros se han abierto en el año 2001 o años posteriores, otro 27,27% se abrieron entre los años 1996 y 2000 y un 14,97% remontan su apertura a fechas anteriores a 1996. No obstante, no se dispone de dicha información para un 37,97% de la muestra de establecimientos hoteleros (187 hoteles).



Año de apertura de la planta hotelera de origen balear en ALC

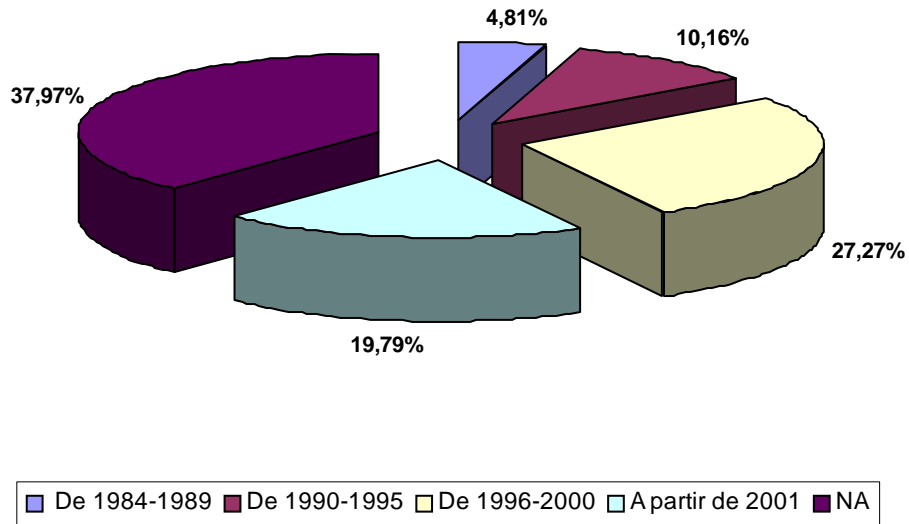


Figura 4.4.: Año de apertura de los establecimientos de origen balear en ALC.

La mayor parte de los establecimientos hoteleros de origen balear ubicados en países de Latinoamérica y el Caribe son hoteles vacacionales (73,80%) mientras que los hoteles de ciudad/negocios sólo representan el 26,20% de la muestra. Al estudiar la distribución de los tipos de establecimientos (vacacional/de ciudad) en los distintos países donde existe oferta hotelera de origen balear, se observa que en la mayoría de ellos predominan los hoteles vacacionales salvo en Brasil donde un 83,33% de los 30 hoteles de origen balear son hoteles de ciudad o en Argentina, Perú, Venezuela o Guatemala donde sólo hay uno o dos hoteles en cada país y son hoteles de ciudad. En el resto de países la totalidad o la mayor parte de establecimientos hoteleros son vacacionales aunque cabe destacar el caso de Colombia donde un 57,14% de los 7 hoteles son vacacionales y el resto hoteles de ciudad.



Importancia de los tipos de oferta hotelera de origen balear en Latinoamérica y Caribe

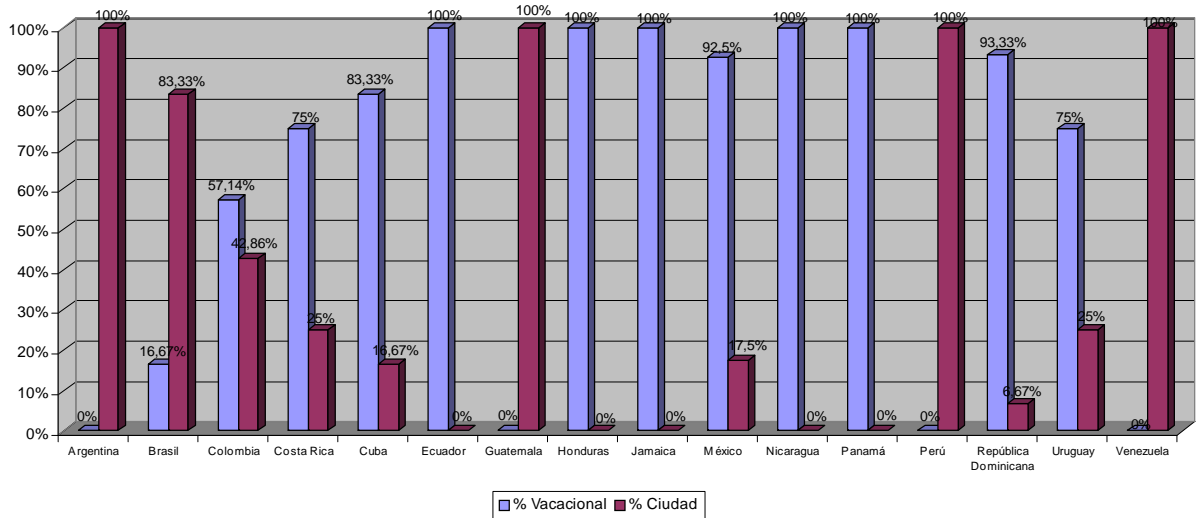


Figura 4.5.: Tipos de oferta hotelera balear en ALC

Actividad innovadora en una muestra piloto de los establecimientos hoteleros de origen balear.

Relevancia de la innovación en una muestra piloto del sector hotelero de origen balear que opera en Latinoamérica y Caribe (25 hoteles)

Los establecimientos hoteleros entrevistados en la muestra piloto declararon un total de 357 innovaciones⁶, entendidas como novedades o mejoras introducidas en las empresas en los últimos 3 años. Hay innovaciones que se repiten varias veces de un establecimiento a otro.

Todos los establecimientos entrevistados han realizado alguna actividad innovadora y se pueden considerar como innovadores; que sí difieren, sin embargo, en su intensidad de innovación, medida por el número de innovaciones que declaró cada establecimiento.

El número de innovaciones por establecimiento fue, en promedio de 14,32 innovaciones, lo que representa una cota elevada. En concreto, los resultados nos muestran cómo la mayor parte de los establecimientos hoteleros (72%) que componen la muestra piloto tiene una actividad innovadora entre 10 y 15 innovaciones. El 28% de las empresas tiene una actividad innovadora de más de 15 innovaciones. Por tanto, los establecimientos hoteleros de origen balear abiertos en Latinoamérica y Caribe pueden ser calificados de intensidad innovadora alta o muy alta.

⁶ Un listado de ejemplos de innovaciones clasificados según los criterios utilizados en el presente estudio están recogidos en el Anexo I.



Si comparamos estos resultados con los resultados obtenidos en un estudio sobre la actividad innovadora del sector hotelero de Baleares que utiliza la misma metodología donde el promedio de innovaciones por empresa era de 10,2, se observa que la planta hotelera de las empresas de origen balear ubicada en el Caribe y Latinoamérica tiende a ser más innovadora en estos destinos que en las Islas Baleares (Jacob *et al.*, 2004). Este resultado puede deberse a la mayor competencia a la que se enfrentan las empresas en

Innovaciones de la planta hotelera balear en ALC según el año de apertura

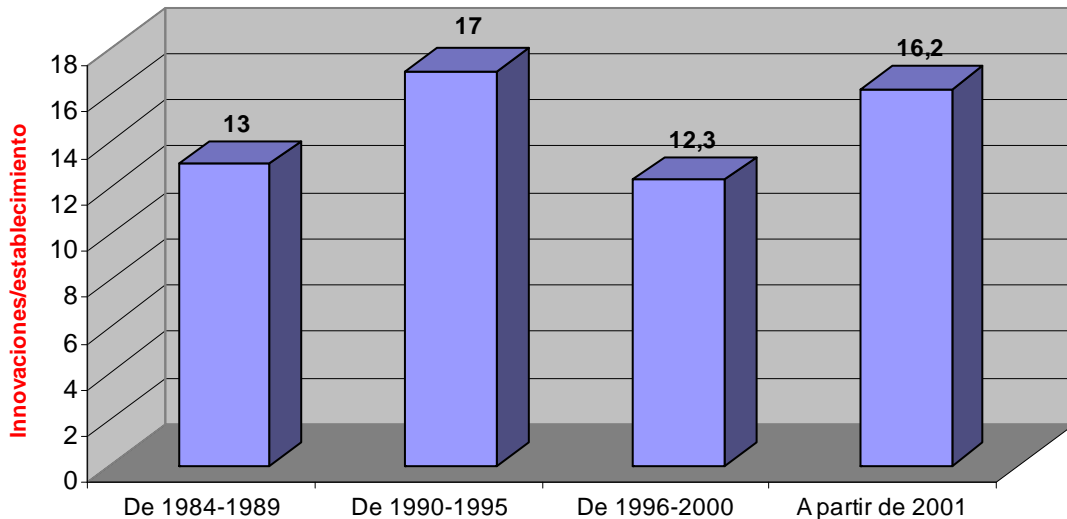


Figura 4.6.: Año de apertura de la muestra piloto de hoteles en ALC.

estos destinos y al hecho de que el turista o usuario en dichos destinos puede ser más exigente y demanda productos y formas de producirlos y proveerlos más modernos e innovadores.

Si analizamos la importancia de la innovación según el año de apertura de los establecimientos, los resultados indican que los establecimientos más jóvenes tienden a desarrollar mayor actividad innovadora que los establecimientos más antiguos⁷.

Innovación y tamaño

En la literatura existen numerosos estudios que han analizado la relación entre el tamaño y el comportamiento innovador de las empresas (Buesa y Molero, 1998; Cohen y Levin, 1989). En las encuestas de innovación para el sector manufacturero frecuentemente se relaciona el tamaño de las empresas con los niveles de innovación. En el sector servicios Hipp y otros (2000) también han analizado esta relación. De acuerdo con su evidencia empírica sobre empresas de servicios en Alemania, la propensión a innovar entre las empresas aumenta con el tamaño. ¿Qué ocurre con las empresas hoteleras de origen balear con establecimientos abiertos en Latinoamérica y Caribe?

Los resultados de la muestra piloto de establecimientos hoteleros de América Latina y Caribe pertenecientes a empresas hoteleras de origen balear indican que los establecimientos tienden a ser más innovadores a medida que aumenta su tamaño medido por el número de habitaciones. Así, la planta

⁷ En el período de 1990-1995 sólo se abre un nuevo establecimiento y por tanto, el dato de número de innovaciones por establecimiento hay que tomarlo con cautela porque sólo refleja la intensidad innovadora de este único establecimiento.



hotelera con entre 0 y 100 habitaciones presenta un promedio de 13 innovaciones por establecimiento, la planta hotelera con entre 101-250 habitaciones muestra una media de 13,8 innovaciones/establecimiento, la planta hotelera con entre 251 y 500 habitaciones presenta un promedio de 14,42 innovaciones por establecimiento y por último, aquellos hoteles con entre 501 y 750 habitaciones muestra la mayor tasa de innovación con 14,71 innovaciones por hotel.

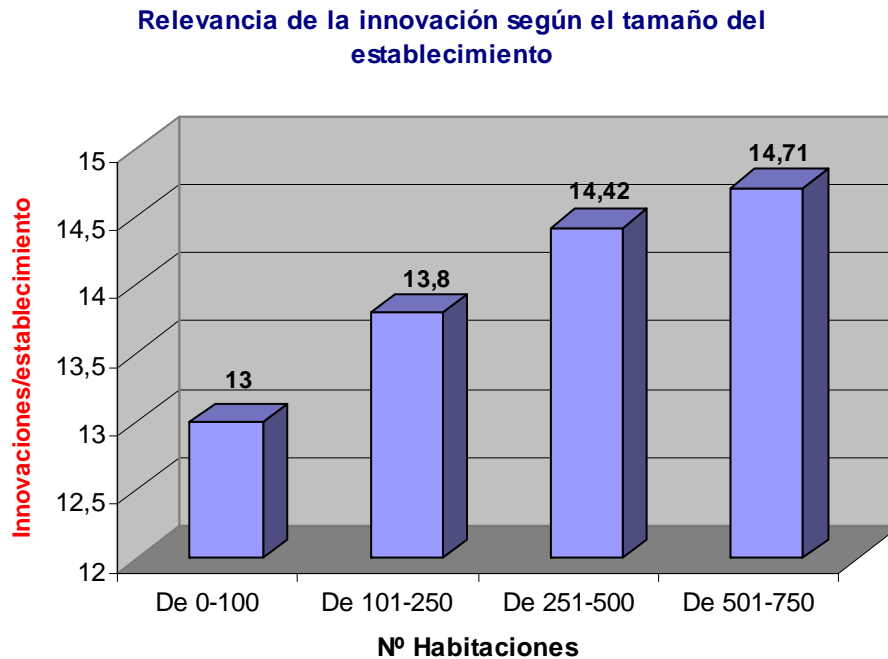


Figura 4.7.: Relevancia de la innovación según tamaño en la muestra piloto de la planta hotelera balear en ALC

Por tanto, los resultados de esta muestra piloto indican que parece existir una relación positiva entre el tamaño y la actividad innovadora de los establecimientos hoteleros. A medida que aumenta el tamaño del establecimiento hotelero, aumenta su actividad innovadora.

Innovación como objeto y como actividad

Tal como se expuso en el apartado de Metodología, inicialmente se dispone de tres variables de clasificación para las innovaciones: *objeto*, *actividad* y *área tecnológica*. Primero se clasifican según el objeto en que consisten; después con arreglo a la actividad, tecnológica o no tecnológica, que se desempeña y, por último, a las que tienen una dependencia de la tecnología, se les asigna el área, bien sea la de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), Medio Ambiente u otras áreas tecnológicas.



Innovaciones según objeto en las empresas hoteleras de origen balear en Latinoamérica y Caribe

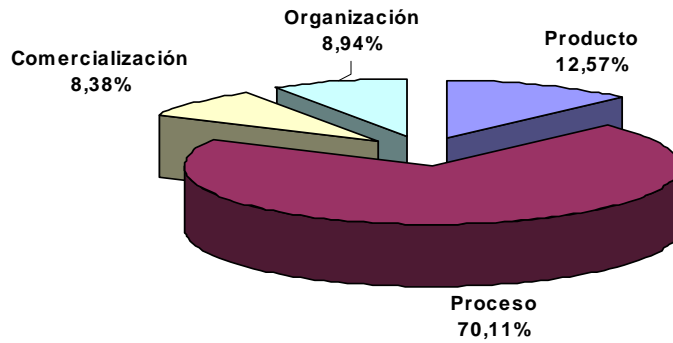


Figura 4.8.: Las innovaciones según objeto en la muestra piloto de hoteles en ALC

En cuanto a la innovación como objeto, puede tratarse de innovación de *producto* (nuevo o mejor servicio), *proceso* (novedad o mejora del proceso de producción del servicio), *comercialización* (novedad o mejora en la provisión (distribución y entrega) del servicio al cliente), *organización* (novedad o mejora en la estructura organizativa o gestión de la empresa), y *mercado* (apertura de nuevo mercado o entrada en un nuevo segmento de mercado).

Los resultados obtenidos indican que el tipo de innovación más frecuente en la muestra piloto de establecimientos hoteleros entrevistados es la innovación de *proceso*, con un 70,11% del total de innovaciones. El segundo tipo de innovación más frecuente son las innovaciones de *producto* (12,57%). Las innovaciones de *organización* (8,94%) y las de *comercialización* (8,38%) son menos habituales. No obstante, el porcentaje de innovaciones de producto es similar al obtenido en la encuesta de innovación llevada a cabo en 1995 en los Países Bajos para el sector hotelero y de restauración en su conjunto⁸.

⁸ Brouwer, E. y A.H. Kleinknecht (1995). "An innovation survey in services: the experience with the CIS questionnaire in the Netherlands". *OECD: STI (Science Technology Industry) Review*, 16, pp. 141-148.



Innovaciones según actividad en las empresas hoteleras de origen balear en Latinoamérica y Caribe

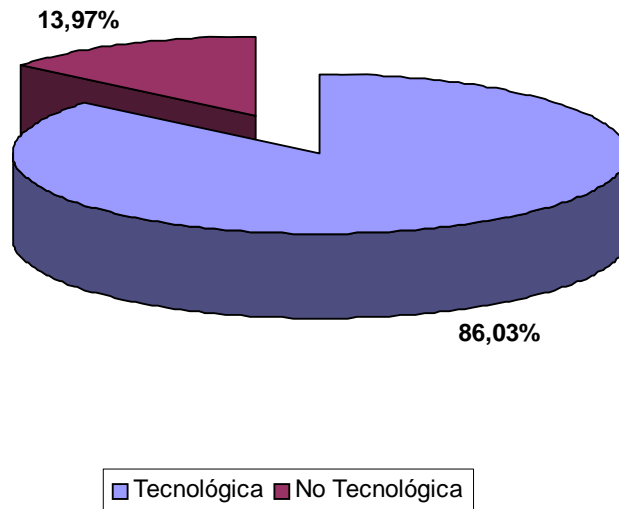


Figura 4.9: Las innovaciones según actividad

En tanto que actividad, las innovaciones se consideran tecnológicas o no tecnológicas. Con ello, se indica si la innovación considerada procede de la realización de una actividad tecnológica o no, sin entrar en cuál es el tipo de actividad tecnológica que comporta. La escasa evidencia empírica que hay sobre innovación en sectores de servicios indica que las innovaciones no tecnológicas son muy comunes en servicios. Sin embargo, hay muy poca evidencia sobre lo que ocurre en turismo en particular. En la planta hotelera de las empresas de origen balear situada en ALC los resultados indican que las innovaciones tecnológicas (86,03%) son más frecuentes que las no tecnológicas (13,97%). Aún así, la innovación no tecnológica, de tipo organizativo es bastante frecuente, más de 1 de cada 10 innovaciones introducidas en los establecimientos hoteleros son innovaciones en la estructura organizativa o en la gestión de los establecimientos.



Innovaciones Tecnológicas según Área Tecnológica en la planta hotelera de origen balear de América Latina y Caribe

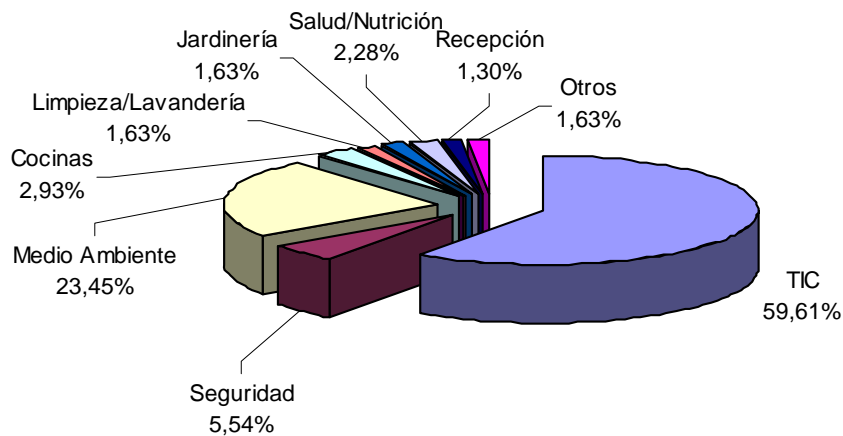


Figura 4.10: Innovaciones tecnológicas según área tecnológica

La mayor importancia de la innovación tecnológica frente a la innovación no tecnológica también se observaba en la planta hotelera ubicada en las Islas Baleares (Jacob *et al.* 2004), aunque en Baleares la innovación de tipo organizativo o de gestión tiene un peso mayor (21,3%). Si tenemos en cuenta el área tecnológica vemos cómo las innovaciones más comunes son las del área de Tecnologías de la Información y Comunicación (59,61%) seguidas por las innovaciones medioambientales (23,45%). Otras innovaciones tecnológicas que tienen un papel importante son las del área de seguridad (5,54%). El resto de innovaciones tecnológicas como las del área de cocinas, jardinería, etc. juegan un papel menos relevante. Estos resultados son bastante similares a los obtenidos para la planta hotelera en las Islas Baleares donde las innovaciones del área de las TIC suponen el 42,9% del total de innovaciones introducidas y las innovaciones medioambientales el 23% (Jacob *et al.*, 2004).



Como hemos podido observar en la Figura 4.10, las innovaciones tecnológicas medioambientales⁹ juegan un papel importante en la actividad innovadora que desarrolla la industria hotelera de origen balear en ALC. Este resultado podría estar apuntando a dos tendencias complementarias en esta industria: por un lado, los empresarios parecen tener una creciente sensibilidad sobre los efectos externos que sobre el medioambiente genera la producción de servicios de sus actividades de alojamiento y hostelería, e introducen novedades o mejoras medioambientales en sus negocios para mitigar dichos efectos, y por otro lado, la introducción de estas novedades o mejoras les permiten además reducir costes en muchos casos (por ejemplo, con la introducción de sistemas de ahorro de agua o energía). Estas innovaciones tecnológicas medioambientales son básicamente innovaciones de proceso que consisten en la introducción de novedades o mejoras en el proceso de producción del servicio. La implementación de estas innovaciones medioambientales consigue en muchos casos una reducción de los costes de prestación del servicio y/o una disminución del impacto medioambiental que causa la prestación del servicio.

1.1.1.1. Actividad de los establecimientos en el desarrollo del equipamiento tecnológico necesario

Las innovaciones tecnológicas introducidas en la planta hotelera de origen balear ubicada en ALC son aquellas que proceden de la realización de una actividad tecnológica y por tanto, del uso o incorporación de determinadas tecnologías o equipamientos tecnológicos que han tenido que ser desarrolladas o adquiridas. Es interesante por tanto, conocer la implicación del establecimiento hotelero en el desarrollo de este equipamiento necesario para introducir la innovación en el hotel. En cuanto a la actividad de los establecimientos hoteleros en relación con el equipamiento tecnológico se proponían seis opciones, que iban desde la más pasiva a la más activa teniendo en cuenta la implicación de proveedores locales o extranjeros, con las siguientes formulaciones.

- *Adquisición local*: compra e instalación del equipamiento tecnológico a proveedores locales.
- *Adquisición extranjera*: compra e instalación del equipamiento tecnológico a proveedores extranjeros.
- *Adaptación*: acciones de modificación o adaptación del equipamiento tecnológico.
- *Participación junto locales*: intervención en el desarrollo del equipamiento tecnológico junto con proveedores locales.
- *Participación junto extranjeros*: intervención en el desarrollo del equipamiento tecnológico junto con proveedores extranjeros.
- *Desarrollo*: el establecimiento desarrolló por sí misma el equipamiento tecnológico.

La información relativa a la actividad de los establecimientos en el desarrollo del equipamiento queda reflejada en el siguiente gráfico:

⁹ En este trabajo nos estamos centrando en el estudio de la importancia de las innovaciones tecnológicas medioambientales en la industria turística balear. No obstante, las empresas también pueden introducir algunas innovaciones organizativas que tengan consecuencias medioambientales.



Actividad en relación con el equipamiento tecnológico

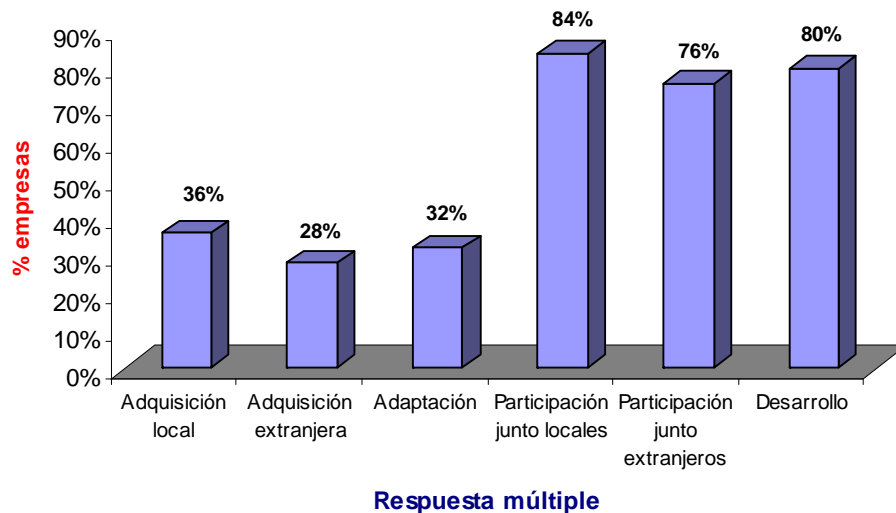


Figura 4.11: Actividad en relación con el equipamiento tecnológico.

Como se puede observar la planta hotelera de origen balear en Latinoamérica y Caribe tiene una posición bastante activa en el desarrollo del equipamiento y tecnologías necesarias para introducir un cambio en el establecimiento. Así, un 80% de los hoteles de la muestra piloto desarrollan ellos mismos algunos de los equipamientos tecnológicos necesarios, otro 84% participan junto a empresas locales en el desarrollo de alguno de los equipamientos y otro 76% participan junto con proveedores extranjeros en el desarrollo de alguno de los equipamientos o tecnologías necesarios. Por otro lado, otro 32% aunque adquiere alguno de los equipamientos tecnológicos a empresas externas realiza acciones de modificación y adaptación propias. Por último, un 36% de los establecimientos se limita a adquirir alguno de los equipamientos necesarios a proveedores locales y un 28% adquiere parte del equipamiento a proveedores extranjeros.

Estos resultados vienen a señalar que las empresas hoteleras con establecimientos ubicados en ALC intentan implicar de forma activa a empresas locales en el desarrollo del equipamiento tecnológico que necesitan para introducir un cambio en la empresa y si se limitan a adquirir el equipamiento tecnológico a proveedores externos a la empresa acuden con más frecuencia a aquellos locales.

La estructura ocupacional y formativa del establecimiento y la innovación

En este apartado se analiza cuál ha sido el efecto de la actividad innovadora desarrollada por los establecimientos hoteleros durante los años 2000-2002 sobre su estructura formativa y ocupacional.



Actualización de la cualificación de los trabajadores

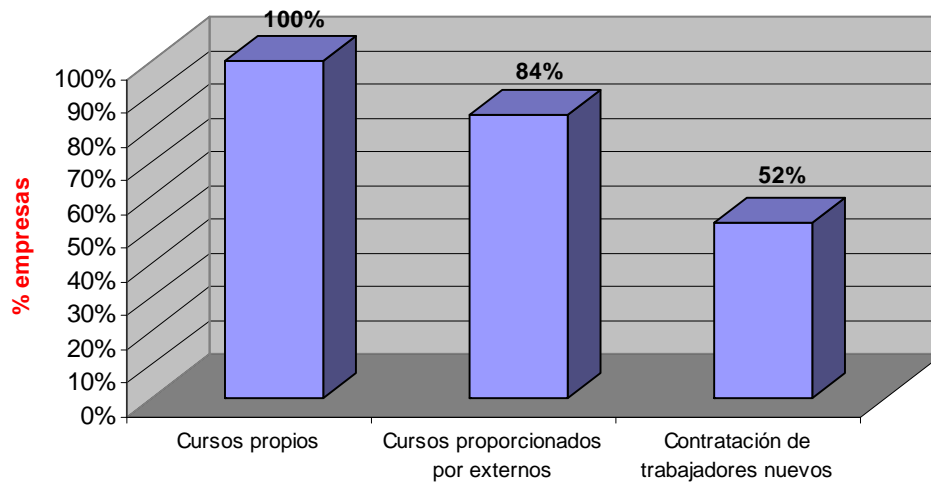


Figura 4.12: Actualización de la cualificación de los trabajadores.

Los resultados de las entrevistas a la muestra piloto de establecimientos hoteleros indican que todos los establecimientos han requerido la actualización de los conocimientos de los trabajadores y su capacitación como consecuencia de la introducción de novedades o mejoras en esos tres años. La mejora de la cualificación de los trabajadores y la actualización de sus conocimientos y capacitación se puede realizar mediante la mejora de la cualificación de los empleados del establecimiento, bien sea a través de la realización de cursos proporcionados por el propio establecimiento o empresa o a través de la realización de cursos proporcionados por proveedores u otras empresas, y/o mediante la contratación de trabajadores nuevos con los conocimientos o habilidades requeridas. En el caso de los establecimientos hoteleros de origen balear ubicados en ALC los resultados indican que la totalidad de los mismos ha proporcionado cursos o servicios específicos a sus trabajadores para mejorar su capacitación o cualificación, otro 84% también proporciona cursos o servicios a través de empresas o proveedores externos y un 52% además opta por contratar nuevos trabajadores con los conocimientos o habilidades requeridos con la introducción de esas innovaciones en el establecimiento.

Caracterización de la actividad innovadora: fuentes, efectos, objetivos y dificultades

Una vez analizada la relevancia de la innovación de las empresas hoteleras de origen balear que operan en Latinoamérica y Caribe y el tipo de innovaciones más comunes, ahora nos planteamos profundizar en la actividad de innovación de las empresas por medio de la información cualitativa obtenida en las entrevistas personales en las sedes sociales de las mismas. La información se ha obtenido mediante el uso de preguntas de respuesta múltiple donde se les solicitaba a los responsables o directivos



de las empresas turísticas entrevistadas que caracterizaran la actividad de innovación de su empresa en los establecimientos hoteleros que tienen abiertos en ALC. Se les solicitaba información sobre cuáles fueron los principales motivos para la introducción de las innovaciones, las principales fuentes de información de las innovaciones introducidas, las dificultades más importantes encontradas en la introducción de las innovaciones, los principales efectos de la introducción de las innovaciones y los impactos obtenidos sobre las cifras de facturación y empleo y sobre el nivel de cualificación de los trabajadores con la introducción de esas innovaciones.

Para obtener la información sobre los motivos, fuentes de información, y demás factores, se les requería a las empresas que asignaran un valor igual a 0 (factor no relevante) o, si percibían que el factor era importante un valor entre 1 y 5 según su grado de importancia (i.e., desde 1: poco importante, a 5: crucial).

Motivos para innovar

Los principales motivos que llevan a las empresas hoteleras de origen balear a realizar actividad innovadora en sus establecimientos del Caribe y Latinoamérica son la mejora de la calidad del servicio (42,76%), la reducción de costes (58,55%) y la mejora de la imagen del establecimiento (31,58%). El no quedarse atrás respecto de la competencia es un motivo fundamental para el 11,18% de los establecimientos hoteleros encuestados.

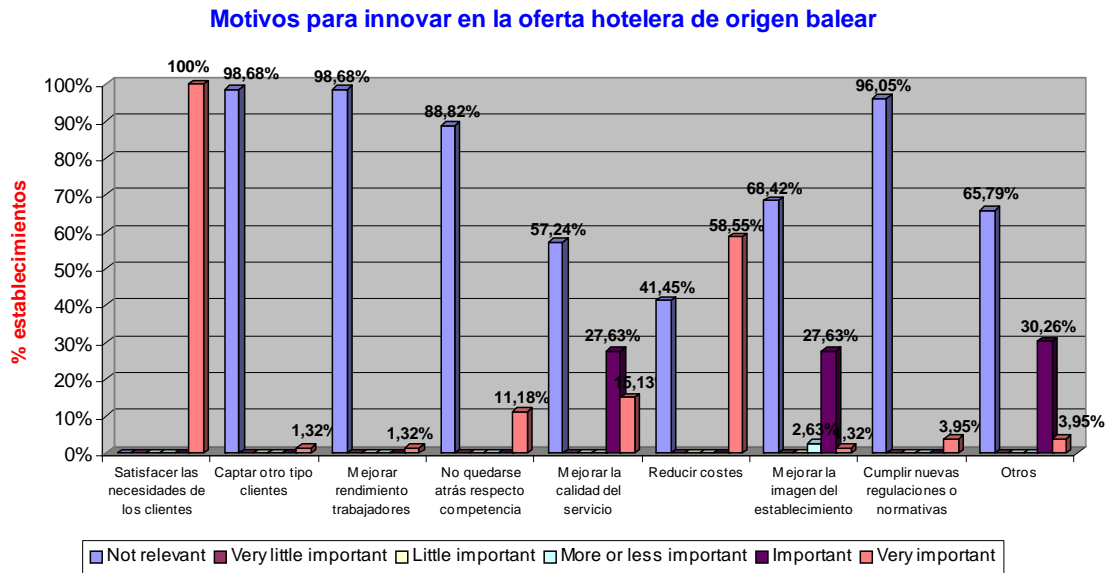


Figura 4.13: Motivos para innovar en la oferta hotelera de origen balear.

Estos resultados son bastante similares a los obtenidos en otro estudio sobre la innovación en la planta hotelera que opera en las Islas Baleares (Jacob *et al.*, 2004) donde se citaron como motivos principales la mejora de la calidad del servicio (72,1%) y la mejora de la satisfacción de los clientes (80%).

Fuentes de información de las innovaciones

El origen de las ideas para introducir esas novedades o mejoras en las empresas hoteleras de origen balear persigue conocer de dónde proviene el impulso para realizar las innovaciones en sus establecimientos situados en el Caribe y Latinoamérica. En los grupos hoteleros entrevistados las fuentes de información más importantes son la dirección de las empresas como fuente interna y los clientes y la



competencia como fuentes externas. Así, para un 97,37% de los establecimientos hoteleros encuestados, la dirección (alta dirección y mandos intermedios) es la principal fuente. Estos resultados indican que muchas veces las sugerencias de los empleados y las opiniones de los clientes son tenidas en cuenta a la hora de introducir novedades o mejoras en los establecimientos hoteleros.

Information Sources of innovations

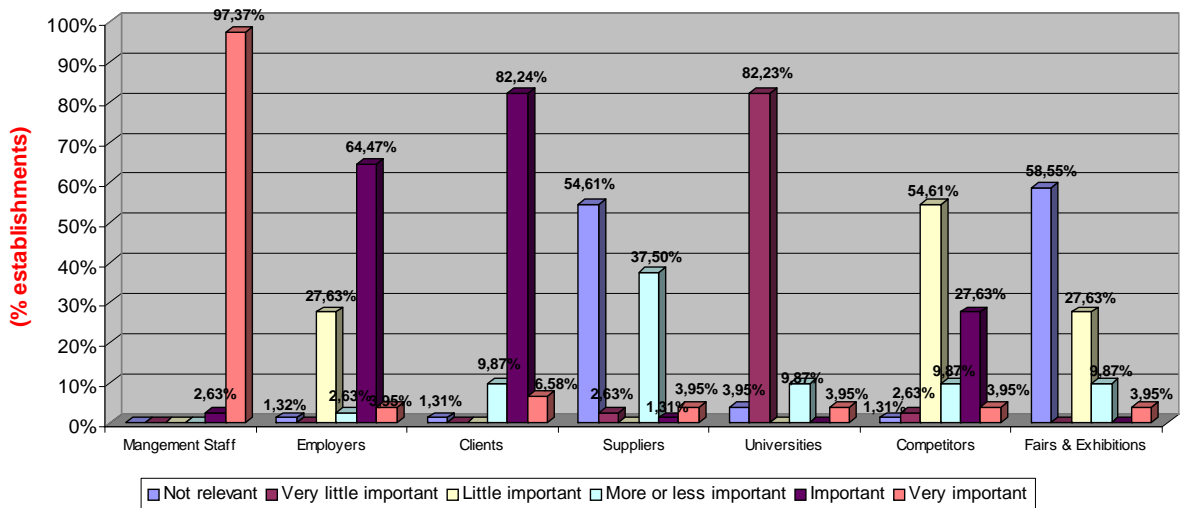


Figura 4.14: Fuentes de información de las innovaciones.

Las principales fuentes de información detectadas para la planta hotelera balear ubicada en ALC coinciden con los observados en un estudio sobre la innovación en una muestra de empresas hoteleras en Baleares (Jacob et al. 2004). En dicho estudio las fuentes de información más importantes señaladas por las empresas son la dirección para un 94,5% de las mismas y los clientes (38,6%).

Dificultades u obstáculos a la innovación

La introducción de cualquier cambio (novedades o mejoras de productos, procesos u organización) en la empresa puede generar resistencias y obstáculos que deben ser superados. Por ello, es importante conocer las principales dificultades u obstáculos que suelen encontrar las empresas hoteleras de origen balear a la hora de realizar actividad innovadora en sus establecimientos del Caribe y Latinoamérica. Así, las principales dificultades detectadas entre los grupos entrevistados son en primer lugar, la falta de personal cualificado o con la formación necesaria en estos países y en segundo lugar, la resistencia interna al cambio y el déficit de infraestructuras públicas. En concreto, un 96,05% de los establecimientos hoteleros considera la falta de personal cualificado como un obstáculo muy importante o importante a la hora de realizar actividad innovadora. Un 54,61% de los hoteles entrevistados indica que el déficit de infraestructuras públicas en el país donde se ubica el establecimiento es un obstáculo muy importante a la hora de realizar innovaciones. Por último, otro 54,61% de los establecimientos considera que la resistencia interna dentro del propio establecimiento es una dificultad importante a la hora de realizar actividad innovadora.



Dificultades para innovar en la oferta hotelera de origen balear

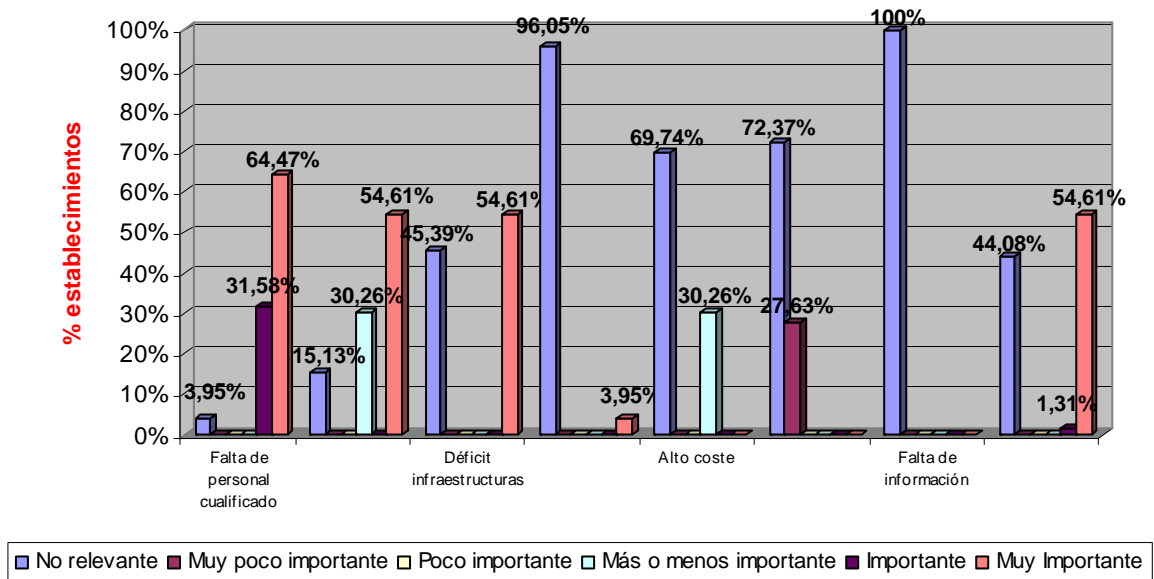


Figura 4.15: Dificultades para innovar en la oferta hotelera de origen balear.

Estos resultados coinciden con los detectados en una muestra de 140 empresas hoteleras con planta en las Islas Baleares (Jacob *et al.*, 2004) donde se citaron como principales barreras a la innovación la falta de personal cualificado (52,8%), la resistencia interna al cambio (29%) y la actuación pública (25%).

Efectos de la introducción de innovaciones

Las empresas introducen innovaciones, cambios por unos motivos y esperan alcanzar ciertos resultados o efectos (p.e. mayor cuota de mercado). Por ello, se les solicitó a los directivos o empresarios entrevistados que valorasen en una escala de 0 (no relevante) a 5 (crucial) los efectos observados con la introducción de novedades o mejoras en los establecimientos. Los efectos detectados que se citaron con mayor frecuencia son la fidelización de los clientes, la mejora de la calidad del servicio ofrecido y la mejora del rendimiento de los trabajadores. Así, un 97,37% de los hoteles entrevistados considera que la fidelización de los clientes ha sido un efecto crucial de la introducción de innovaciones, otro 83,55% cita la mejora del rendimiento de los trabajadores como un efecto muy importante de la introducción de innovaciones y la totalidad de los hoteles entrevistados considera la mejora de la calidad del servicio como un efecto muy importante (69,74%) o importante (30,26%) de la actividad innovadora.



Los resultados obtenidos en un estudio sobre la innovación de la planta hotelera de las Islas Baleares

Efectos de la introducción de innovaciones en la oferta hotelera de origen balear

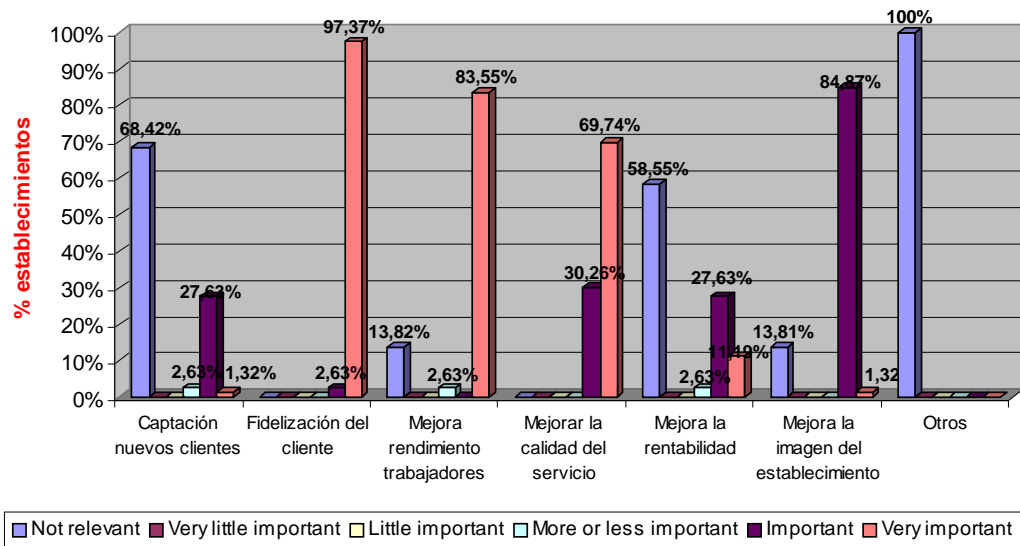


Figura 4.16: Efectos de la introducción de innovaciones en la oferta hotelera de origen balear

utilizando una metodología similar (Jacob *et al.*, 2004) indicaban que la mejora de la calidad del servicio y la mejora de la imagen de la empresa es un efecto fundamental para el 61,4% y para el 54,2% de las empresas hoteleras respectivamente. Por tanto, vemos cómo son resultados muy parecidos a los obtenidos para la planta hotelera balear ubicada en ALC. La excepción es que en este último caso la fidelización del cliente es el principal efecto para el 97,37% de los hoteles.



Conclusiones

En este proyecto de investigación sobre “Innovación, transferencia de tecnología y desarrollo. Estudio de las contribuciones de las empresas hoteleras de origen Balear a las economías latinoamericanas” se ha analizado en primer lugar, el grado de internacionalización de las empresas hoteleras de origen balear hacia Latinoamérica y el Caribe; en segundo lugar, la actividad innovadora que realizan tomando como referencia una muestra piloto del conjunto de dichas empresas en sus establecimientos hoteleros ubicados en los países de América Latina y Caribe; en tercer lugar, la caracterización de la actividad innovadora de las empresas hoteleras de origen balear en ALC, y en cuarto lugar, se han identificado algunas vías a través de las cuales se da la transferencia de tecnología desde la planta hotelera en las Islas Baleares a la planta hotelera de esas zonas geográficas.

Los principales resultados *preliminares* obtenidos sobre la actividad innovadora de una muestra piloto de establecimientos quedan resumidos a continuación.

La innovación es un fenómeno ampliamente extendido entre los establecimientos hoteleros de empresas de origen balear en ALC. La planta hotelera de las empresas de origen balear ubicada en el Caribe y Latinoamérica tiende a ser más innovadora en estos destinos que en los de las Islas Baleares. Los establecimientos hoteleros tienden a introducir un mayor número de novedades o mejoras a medida que aumenta su tamaño. Además, los establecimientos más jóvenes tienden a desarrollar mayor actividad innovadora que los más antiguos.

El tipo de innovación más frecuente es la innovación de proceso, seguido de las innovaciones de producto. Las innovaciones de tipo organizativo son bastante frecuentes, aunque en menor medida, que en la planta hotelera de las Islas Baleares.

Las innovaciones tecnológicas son más frecuentes que las no tecnológicas en la planta hotelera de origen balear ubicada en ALC. Las innovaciones tecnológicas son básicamente innovaciones en el área de Tecnologías de la Información y de la Comunicación e innovaciones medioambientales. Las innovaciones tecnológicas en el área de seguridad son también bastante relevantes.

La planta hotelera de origen balear en ALC tiene una posición bastante activa en el desarrollo del equipamiento y tecnologías necesarias para introducir un cambio en el establecimiento e intentan implicar de forma importante a las empresas locales en el desarrollo.

La actividad innovadora desarrollada por los establecimientos hoteleros de origen balear ubicados en ALC ha requerido la actualización de los conocimientos de los trabajadores y de su capacitación. Dicha actualización se ha realizado mediante la realización de cursos propios u ofertados por empresas externas, o, en una proporción importante mediante la contratación de nuevos trabajadores con la cualificación necesaria.

La caracterización de la actividad innovadora de la totalidad de empresas hoteleras de origen balear que operan en ALC arroja los siguientes resultados.

Los principales efectos de la introducción de innovaciones han sido la fidelización de los clientes, la mejora de la calidad del servicio y la mejora del rendimiento de los trabajadores.

A la hora de introducir innovaciones, los establecimientos hoteleros de origen balear en ALC utilizan varias fuentes de información, principalmente la dirección como fuente interna y los clientes y la competencia como fuentes externas.

Los motivos o razones más importantes en las estrategias de innovación de la planta hotelera de origen balear en ALC son la mejora de la calidad del servicio, la reducción de costes y la mejora de la imagen del establecimiento.

Los obstáculos o dificultades más frecuentes a la hora de introducir innovaciones en los establecimientos hoteleros de origen balear en ALC son la falta de personal cualificado, la resistencia interna al cambio y el déficit de infraestructuras públicas en dichos países.

Todos estos resultados *preliminares* nos permiten por un lado, obtener una visión sobre el comportamiento y las estrategias de innovación de las empresas hoteleras de origen balear en sus establecimientos de América Latina y Caribe; por otro lado, conocer los canales de transferencia de conocimientos y de tecnologías de estas empresas desde su planta hotelera en las Islas Baleares a su planta hotelera en el área de ALC, y por último, aportar un conocimiento básico que sirva de guía para el establecimiento de políticas de promoción de la innovación en el sector turístico de los países de ALC.





ANEXO I

Listado de ejemplos de innovaciones detectadas en la muestra

| Innovaciones | Tecnológica/ No tecnológica ¹ | Producto/Proceso/ Comercialización/ Organizacional/Mercado ² |
|--|---|---|
| 1. Introducción de un Sistema Central de Reservas (CRS) <i>on line</i> . | T | 3 |
| 2. Introducción de un Sistema de Gestión del Rendimiento. | T | 2 |
| 3. Introducción de un <i>call centre</i> automatizado. | T | 3 |
| 4. Creación del <i>Guest Service Management</i> en cada uno de los hoteles para resolver problemas de los clientes y atenderles. | N | 4 |
| 5. Automatización del área de recepción con terminales electrónicos | T | 2 |
| 6. Sistema de electrólisis salina para la cloración de piscinas. | T | 2 |
| 7. Sistema automatizado de las condiciones del hotel | T | 2 |
| 8. Creación de un Club del Hobby para satisfacer los hobbies de los clientes. | N | 1 |
| 9. Estandarización de todos los procesos: recetas introducidas en un programa de software que calcula costes e inputs. | T | 2 |
| 10. Apertura de un centro ciclista en los hoteles | N | 1 |
| 11. Placas solares. | T | 2 |
| 12. Introducción de un sistema de ahorro de agua. | T | 2 |
| 13. Introducción de un programa informático de gestión integral del negocio. | T | 2 |
| 14. Emisión de una tarjeta de crédito para facilitar los pagos de los clientes en el hotel. | N | 3 |
| 15. Introducción de un sistema de reservas <i>on line</i> . | T | 3 |
| 16. CD-Rom con los servicios ofertados por la empresa. | T | 3 |
| 17. Creación de una oficina de internet para los clientes del hotel. | T | 1 |
| 18. TPV's con pantallas táctiles y portátiles. | T | 2 |
| 19. Descentralización de la empresa, con mayor autonomía de los departamentos de cada delegación. | N | 4 |
| 20. Introducción de un sistema de ahorro de energía. | T | 2 |
| 21. Red intranet | T | 2 |
| 22. Edición de un periódico semanal con información de la empresa. | N | 3 |
| 23. Creación de estructura organizativa del grupo. | N | 4 |
| 24. Mejora de las conexiones telefónicas- líneas RDSI y ADSL | T | 2 |

¹T- Tecnológica; N-No tecnológica.

²1- Producto; 2-Proceso; 3-Comercialización; 4-Organizacional; 5-Mercado.



ANEXO II

Listado de hoteles que forman parte de la población objeto de estudio en países de América Latina y Caribe

| NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO | PAÍS | NOMBRE DEL GRUPO |
|--|----------------------|--------------------------|
| Barceló Amapola & Casino | Costa Rica | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Langosta Beach Resort & Casino | Costa Rica | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Los Delfines Resort, Golf & Country Club | Costa Rica | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Hotel Parque del Lago | Costa Rica | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Rancho Río Perlas Resort & Spa | Costa Rica | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Hotel Rincón del Valle | Costa Rica | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Hotel San José Palacio Spa & Casino | Costa Rica | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Tambor Beach Resort & Casino | Costa Rica | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Cayo Largo Beach Resort | Cuba | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Solymar Beach Resort | Cuba | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Hotel Colón Miramar Spa & Casino | Ecuador | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Palma Real Beach Resort & Casino | Honduras | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Palma Real Caribe Resort | Honduras | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Hotel Aguascalientes | México | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Hotel Cuernavaca Ejecutivo | México | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Huatulco Beach Resort | México | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Ixtapa Beach Resort | México | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Las Perlas Beach Resort | México | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Maya Beach Resort | México | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Maya Caribe Resort | México | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Montelimar Beach Resort & Casino | Nicaragua | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Playa Blanca Resort & Casino | Panamá | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Bahoruco Beach Resort | República Dominicana | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Bávaro Beach Resort | República Dominicana | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Bávaro Caribe Resort | República Dominicana | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Bávaro Casino Resort & Suites | República Dominicana | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Bávaro Golf Resort & Suites | República Dominicana | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Bávaro Ocean Village Beach Resort | República Dominicana | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Bávaro Palace & Convention center | República Dominicana | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Bávaro Village Beach Resort | República Dominicana | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Capella Beach Resort | República Dominicana | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Hotel Colonia Tropical | República Dominicana | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Hotel El Naranjo & Shopping Center | República Dominicana | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Gran Hotel Lina & Casino | República Dominicana | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Naiboa Caribe Beach Resort | República Dominicana | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Punta Goleta Beach Resort | República Dominicana | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Reina Cumayasa Beach & Resort | República Dominicana | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Talanquera Beach Resort | República Dominicana | Barceló Hotels & Resorts |
| NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO | PAÍS | NOMBRE DEL GRUPO |
| Barceló Villas Bávaro Beach resort | República Dominicana | Barceló Hotels & Resorts |



| | | |
|--|----------------------|----------------------------|
| Barceló Arapey Oasis Termal | Uruguay | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Arapey Thermal Resort & Spa | Uruguay | Barceló Hotels & Resorts |
| Barceló Hotel Club del Lago Golf & Spa | Uruguay | Barceló Hotels & Resorts |
| Blau Colonial Cayo Coco | Cuba | Blau Hotels |
| Blau Horizontes Club Arenal | Cuba | Blau Hotels |
| Natura Park Eco - Resort & Spa | República Dominicana | Blau Hotels |
| Colonial Palladium Grand Resort & Spa | México | Fiesta Hotels & Resorts |
| Katenah Palladium Grand Resort & Spa | México | Fiesta Hotels & Resorts |
| Dominican Fiesta Hotel & Casino | República Dominicana | Fiesta Hotels & Resorts |
| Fiesta Beach Resort & Spa | República Dominicana | Fiesta Hotels & Resorts |
| Fiesta Palace Resort & Spa | República Dominicana | Fiesta Hotels & Resorts |
| Palladium Bávaro Grand Resort & Spa | República Dominicana | Fiesta Hotels & Resorts |
| Bahía Príncipe Varadero | Cuba | Grupo Piñero |
| Bahía Príncipe Akumal | México | Grupo Piñero |
| Bahía Príncipe Tulum | México | Grupo Piñero |
| Bahía Príncipe San Juan | República Dominicana | Grupo Piñero |
| Hotel Hotetur Sun Beach | Cuba | Hotetur |
| Hotetur Deauville | Cuba | Hotetur |
| Hotetur Palma Real | Cuba | Hotetur |
| Blue Bay Club Cancun | México | Hotetur |
| Blue Bay Club Los Ángeles Locos | México | Hotetur |
| Blue Bay Club Puerto Vallarta | México | Hotetur |
| Blue Bay Getaway Cancun | México | Hotetur |
| Blue Bay Getaway Puerto Vallarta | México | Hotetur |
| Hotetur Beach Paradise | México | Hotetur |
| Hotel Hotetur Dominican Bay | República Dominicana | Hotetur |
| Hotetur Dorado Club Resort | República Dominicana | Hotetur |
| Hotetur Villas Doradas Beach Resort | República Dominicana | Hotetur |
| Iberostar Grand Amazon (barco - hotel) | Brasil | Iberostar Hotels & Resorts |
| Iberostar Barlovento | Cuba | Iberostar Hotels & Resorts |
| Iberostar Bella Costa | Cuba | Iberostar Hotels & Resorts |
| Iberostar Daiquiri | Cuba | Iberostar Hotels & Resorts |
| Iberostar Tainos | Cuba | Iberostar Hotels & Resorts |
| Iberostar Cozumel | México | Iberostar Hotels & Resorts |
| Iberostar Paraiso Beach | México | Iberostar Hotels & Resorts |
| Iberostar Paraiso del Mar | México | Iberostar Hotels & Resorts |
| Iberostar Quetzal | México | Iberostar Hotels & Resorts |
| Iberostar Tucán | México | Iberostar Hotels & Resorts |
| Iberostar Bávaro | República Dominicana | Iberostar Hotels & Resorts |
| Iberostar Costa Dorada | República Dominicana | Iberostar Hotels & Resorts |
| Iberostar Dominicana | República Dominicana | Iberostar Hotels & Resorts |
| Iberostar Hacienda Dominicus | República Dominicana | Iberostar Hotels & Resorts |
| NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO | PAÍS | NOMBRE DEL GRUPO |
| Iberostar Punta Cana | República Dominicana | Iberostar Hotels & Resorts |
| Punta Cana Grand | República Dominicana | Mac Hotels |
| Hotel Riu Las Morlas | Cuba | Riu Hotels & Resorts |
| Hotel Riu Turquesa | Cuba | Riu Hotels & Resorts |



| | | |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------------|
| Clubhotel Riu Negril | Jamaica | Riu Hotels & Resorts |
| Hotel Riu Tropical Bay | Jamaica | Riu Hotels & Resorts |
| Clubhotel Riu Jalisco | México | Riu Hotels & Resorts |
| Clubhotel Riu Tequila | México | Riu Hotels & Resorts |
| Hotel Riu Cancun | México | Riu Hotels & Resorts |
| Hotel Riu Palace Las Américas | México | Riu Hotels & Resorts |
| Hotel Riu Palace México | México | Riu Hotels & Resorts |
| Hotel Riu Playacar | México | Riu Hotels & Resorts |
| Hotel Riu Yucatán | México | Riu Hotels & Resorts |
| Clubhotel Riu Bachata | República Dominicana | Riu Hotels & Resorts |
| Clubhotel Riu Bambu | República Dominicana | Riu Hotels & Resorts |
| Clubhotel Riu Mambo | República Dominicana | Riu Hotels & Resorts |
| Clubhotel Riu Merengue | República Dominicana | Riu Hotels & Resorts |
| Hotel Riu Melao | República Dominicana | Riu Hotels & Resorts |
| Hotel Riu Naiboa | República Dominicana | Riu Hotels & Resorts |
| Hotel Riu Palace Macao | República Dominicana | Riu Hotels & Resorts |
| Hotel Riu Taino | República Dominicana | Riu Hotels & Resorts |
| Sirenis Cocotal Beach Resort | República Dominicana | Sirenis Hotels |
| Sirenis Tropical Suites | República Dominicana | Sirenis Hotels |
| Meliá Buenos Aires Boutique Hotel | Argentina | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Gran Melia Mofarrej | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Gran Meliá WTC Sao Paulo | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Brasilia | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Confort Berrini | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Confort Campinas | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Confort Fortaleza | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Confort Guarulhos | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Confort Higienópolis | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Confort Itaim | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Confort ITC Nova Faria Lima | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Confort Jardins | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Confort Jesuino Arruda | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Confort Moema | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Confort Paulista | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Jardim Europa | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Maceió | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Office Park | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Sol Bahía Atlántico | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Sol Jangada Fortaleza | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO | PAÍS | NOMBRE DEL GRUPO |
| Sol Victoria Marina | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Tryp Barra | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Tryp Bienal Ibirapuera | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Tryp Iguatémí | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Tryp Nações Unidas | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Tryp Pamplona | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Tryp Park | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |



| | | |
|-----------------------------------|-------------|----------------------------|
| Tryp Porto Alegre | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Tryp Tatuape | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Tryp WTC Brooklin | Brasil | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Pereira | Colombia | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Santafé | Colombia | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Sol Arhuaco | Colombia | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Sol Caribe Campo | Colombia | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Sol Caribe Providencia | Colombia | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Sol Caribe San Andrés | Colombia | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Tryp Chicamocha | Colombia | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Cariari | Costa Rica | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Paradisus Playa Conchal | Costa Rica | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Sol Playa Hermosa | Costa Rica | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Tryp Corobici | Costa Rica | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Cayo Coco | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Cayo Guillermo | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Cohiba | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Habana | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Las Américas | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Santiago de Cuba | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Varadero | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Paradisus Río de Oro | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Paradisus Varadero | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Sol Cayo Coco | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Sol Cayo Guillermo | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Sol Cayo Largo | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Sol Cayo Santa María | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Sol Palmeras | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Sol Pelicano | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Sol Río de Luna y Mares | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Sol Sirenas Coral | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Sol Sirenas Coral Resort | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Tryp Cayo Coco | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Tryp Club Cayo Coco | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Tryp Habana Libre | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Tryp Península Varadero | Cuba | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO | PAÍS | NOMBRE DEL GRUPO |
| Meliá Guatemala | Guatemala | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Gran Meliá Cancún | México | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Gran Meliá México Reforma | México | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Azul Ixtapa All Inclusive | México | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Cabo Real | México | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Cozumel | México | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Los Cabos | México | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Puerto Vallarta | México | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá San Lucas | México | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Turquesa | México | Sol Meliá Hotels & Resorts |



| | | |
|--------------------------|----------------------|----------------------------|
| Paradisus Rivera Cancún | México | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Sol Cabañas del Caribe | México | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Panamá Canal | Panamá | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Lima | Perú | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Caribe Tropical | República Dominicana | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Meliá Santo Domingo | República Dominicana | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Paradisus Punta Cana | República Dominicana | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Tryp Montevideo | Uruguay | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Gran Meliá Caracas | Venezuela | Sol Meliá Hotels & Resorts |
| Gran Meliá Caracas Aptos | Venezuela | Sol Meliá Hotels & Resorts |



Bibliografía

- Abramovitz, M. (1986), "Catching Up, Forging Ahead, and Falling Behind", *Journal of Economic History*, 46(2):385-406.
- Aitken, B. y A. Harrison (1999): "Do domestic firms benefit from direct foreign investment", *American Economic Review*, 89, pp.605-618.
- Buesa Blanco, M.J. y Molero Zayas, J. (1998): "Tamaño empresarial e innovación tecnológica en la economía española". *Información Comercial Española*, 773, pp. 155-173.
- Caves, R.E. (1974): "Multinational firms, competition, and productivity in host-country market", *Economica*, 41, pp. 176-193.
- Cohen, W.M. y Levin, R.C. (1989): "Empirical Studies of Innovation and Market Structure" en R. Schmalensee y R. Willig (eds). *Handbook of Industrial Organization*. Amsterdam Elsevier.
- Engelbrecht, H. J. (1997). "International R&D spillovers, human capital and productivity in the OECD economies: an empirical investigation." *European Economic Review* 41, pp. 1479-1488.
- Eurostat (1995). *Report of the Eurostat Pilot Project to Investigate the Possibilities to Measure Innovation in the Service Sectors*, Luxemburgo.
- Evangelista, R. y G. Sirilli (1995). "Measuring innovation in services". *Research Evaluation*, 5/3, pp. 207-215.
- Gallouj, F. (1998). *Innovation in Reverse Services and the Reverse Product Cycle*, SI4S Topical Paper nº 5, STEP Group.
- Glass, A.J. y K. Saggi (2002), "Multinational Firms and Technology Transfer", *Scandinavian Journal of Economics*, 104(4), 495-513.
- Globerman, S. (1979): "Foreign direct investment and 'spillover' efficiency benefits in Canadian manufacturing industries", *Canadian Journal of Economics*, 12, pp. 42-56.
- Griliches, Z. (1957), "Hybrid corn: an exploration of the economics of technical change", *Econometrica*, 25: 501-22.
- Griliches, Z. (1958), "Research costs and social returns: hybrid corn and related innovations", *Journal of Political Economy*, 66: 419-31.
- Groizard, J.L. (1997): "Las empresas transnacionales en el final de siglo", *Cuadernos de África y América Latina*, 26, pp.43-58.



Hall, B. H. y B. Khan (2003), "Adoption of New Technology", Department of Economics at UC Berkeley, Working Paper E03-330, Berkeley.

Hipp, C., Tether, B.S. y Miles, I. (2000): "The Incidence and Effects of Innovation in Services: Evidence from Germany", *International Journal of Innovation Management*, 4 (4), pp. 417-453.

Jacob, M. y Bravo, A. (2001): "Estudio exploratorio sobre innovación en el sector turístico balear". Colección Estudios nº 21. Fundación Cotec, Madrid.

Jacob, M., Tintoré, J., Aguiló, E., Bravo, A. y Mulet, J. (2003): "Innovation in the tourist sector: Results from a pilot study in the Balearic Islands", *Tourism Economics*, vol 9, nº 3, pp. 279-295.

Jacob, M., Tintoré, J., Simonet, R. y Aguiló, E. (2004). Pautas de innovación en el sector turístico balear. Colección Estudios nº 25. Fundación Cotec, Madrid.

Mankiw, G., D. Romer y D. Weil (1992). "A contribution to the empirics of economic growth." *Quarterly Journal of Economics*, pp. 407-437.

Mansfield, E. (1961), "Technological change and the rate of imitation", *Econometrica*, 29: 741-766.

Mansfield, E. (1963), "The speed of reponse of firms to new techniques", *Quarterly Journal of Economics*, 77: 290-311.

Miles, I. (1994). "Innovation in Services". Part 2: Sectoral and Industrial Studies of Innovation en *The Handbook of Industrial Innovation*. M. Dodgson y R. Rothwell (editores), pp. 243-256. Edward Elgar, Gran Bretaña.

OECD (1999). *Mobilising Human Resources for Innovation*, OECD, Paris.

OECD (2000a). "A New Economy?. The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth", *Information Society*, OECD, Paris.

OECD (2000b). "Innovation and Growth", *Science, Technology and Industry Outlook 2000*, OECD, Paris.

OECD (2000c). "Promoting Innovation and Growth in Services", *Science, Technology and Industry Outlook 2000*, OECD, Paris.

Ramón, A.B. (2000), La internacionalización de la industria hotelera española. Tesis Doctoral, Universidad de Alicante.

Romer, P. (1986), "Increasing Returns and long-run growth", *Journal of Political Economy*, 94(5): 1002-37.

Romer, P. (1990), "Endogeneous technological change", *Journal of Political Economy*, 98(5): 71-101.



Rosenberg, N. (1972): "Factors affecting the diffusion of technology", *Explorations in Economic History*, 10(1), pp.3-33.

Rosenberg, Nathan (1976), "On technological Expectations", *Economic Journal*, 86(343):523-535.

Saloner, G. y A. Shepard (1995), "Adoption of Technologies with Network Effects: an Empirical Examination of the Adoption of Automated Teller Machines", *RAND Journal of Economics*, 26(3), 479-501.

Sirilli, G. y R. Evangelista (1998). "Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys". *Research Policy*, 27/9, pp. 881-899.

Solow, R. M. (1957), "Technical change and the agregate production function", *Review of Economics and Statistics*, 34: 312-320.

Sundbo, J. y F. Gallouj (1998). *Innovation in Services*. SI14S Project Synthesis, WP 3-4.

Torres, X. y M. Jacob (2001): «La Innovación en Servicios» en *Innovación Tecnológica. Ideas Básicas* (E. Revilla Gutiérrez). Colección Innovación Práctica, Fundación Cotec, Madrid. ISBN: 84-95336-17-0

UNCTAD (1992), *World Investment Report*, United Nations, Nueva York.