

UNIVERSIDAD DE LAS ISLAS BALEARES

Facultad de Economía y Empresa

Grado de Administración y Dirección de empresa

La innovación en la empresa Hotelera

Elaborado por:

Laura Llambías Savaglio

43154361-J

Tutora: Francina Orfila Sintés

Año 2013

ÍNDICE

1. Introducción.....	2
2. La innovación	3
3. La innovación en el turismo	5
4. Metodología y datos	8
5. Resultados	9
5.1 La innovación turística en las Islas Baleares.....	9
5,2 la innovación turística en España.....	20
5.3 La innovación turística en Suiza.....	23
5.4 La innovación hotelera en Holanda	27
6. Conclusiones	29
Bibliografía.....	32

1. Introducción

El objeto de este trabajo es analizar la importancia de la innovación en general y sobretodo su importancia en el sector turístico, concretamente en el subsector de la hostelería (ya que el sector servicios es un sector heterogéneo, compuesto por diversas actividades que se desarrollan de manera conjunta), en las Islas Baleares a través de diferentes encuestas que se realizaron en 2001, 2004, 2007 y 2010, y además se realizará una comparación de la innovación entre distintos países como son España, Suiza y Holanda.

La innovación es muy importante para todas las empresas, independientemente de que sean empresas manufactureras o empresas de servicios, ya que la innovación permite a estas empresas mejorar o crear nuevos productos o servicios. En las empresas manufactureras las principales innovaciones son tecnológicas, mientras que las innovaciones en el sector servicios son innovaciones no tecnológicas, es decir, son innovaciones más comerciales (Camisón, Mir-Monfort, 2010)

Además la incorporación de la innovación en la empresa, permite que estas puedan desarrollar una ventaja competitiva (Bessant y Tidd, 2011; Tajeddini, 2010, 2011) que haga que las empresas puedan diferenciarse de sus competidores y, asimismo a las empresas pequeñas, les permite poder sobrevivir en el mercado y al mismo tiempo les permite poder competir con las grandes empresas (Bessant y Tidd 2011).

El turismo para muchos países es de vital importancia. Un claro ejemplo sería España, donde el turismo hace que tenga una balanza comercial positiva y es el sector que más aporta al PIB español. Durante varias décadas el turismo español sufrió un crecimiento sostenible, pero en los últimos años, el crecimiento de la oferta es más grande que el de la demanda, y con la consiguiente crisis económica-financiera, ha provocado una guerra de precios y cambios en la propiedad (Vila, 2012), lo que hace que la innovación sea más fundamental para poder diferenciarse de los competidores.

Otro ejemplo de estos países, sería Suiza; que fue uno de los pioneros en desarrollar el turismo como una industria importante; con una reputación excelente y ofrece unos servicios de alta calidad. Pero con la reciente crisis económica ha disminuido el número de hoteles y el número de habitaciones (Tajeddini, 2010, 2011).

2. La innovación

La innovación proviene de diversas fuentes. Puede partir de individuos, de los esfuerzos de investigación de universidades, laboratorios e incubadoras públicas, u organizaciones privadas sin ánimo de lucro. El motor fundamental de la innovación lo constituyen las empresas, esto es debido a que las empresas normalmente cuentan con más recursos que los individuos y un sistema de dirección para organizar tales recursos hacia un propósito colectivo. Las empresas también se enfrentan a fuertes incentivos para desarrollar nuevos productos y servicios diferenciadores, lo que puede ponerlas en una posición ventajosa frente a las entidades sin ánimo de lucro o públicas (Schilling 2008).

Como se ha dicho anteriormente, la innovación es fundamental para las empresas; ya que según Tidd y Bessant (2011) está puede provocar una diferencia entre las organizaciones de todas las formas y tamaños, pues, si las empresas no cambian lo que ofrecen al mundo, cómo crearlos y entregarlos, corren el peligro de ser superados por otros que si lo hacen. El límite es la supervivencia, puesto que las empresas que sobreviven lo hacen porque son capaces de innovar. Además, la innovación, está asociada al crecimiento; ya que los nuevos negocios son creados por nuevas ideas, por procesos que crean una ventaja competitiva, en que la empresa pueda ofrecer.

La cuestión de la supervivencia y el crecimiento, es un problema para las empresas que ya se encuentran establecidas, y una gran oportunidad para los recién llegados, porque estos pueden reescribir las reglas del mercado. La habilidad para detectar las oportunidades y crear nuevas formas de explotación está en el centro del proceso de innovación. (Bessant y Tidd 2011)

La innovación es impulsada por la capacidad de ver las conexiones, identificar las oportunidades y sacar provecho de ellas, y a veces, se trata de posibilidades completamente nuevas. Es igualmente importante, la capacidad para detectar dónde los mercados pueden ser creados y cómo estos pueden crecer. Asimismo, la innovación no es sólo la apertura de nuevos mercados, sino que también puede ofrecer nuevas formas de escapar a lo ya establecido. (Bessant y Tidd 2011).

Por tanto, después de haber comentado que la innovación es muy importante; la innovación se puede definir de la siguiente manera (recogida por Jiménez Jiménez y Sanz Valle 2006):

“La innovación tiene lugar cuando se produce la introducción de un nuevo bien o un cambio en su calidad, introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas de bienes semifabricados o la creación de una nueva organización de cualquier industria” Schumpeter.

La innovación comienza con la generación de nuevas ideas, y la creación de nuevas ideas proviene de la creatividad que se define como la habilidad de producir un trabajo novedoso y útil. En este caso la innovación es más que la generación de ideas creativas, es la implementación de las ideas en algún nuevo dispositivo o proceso. La innovación requiere combinar de un lado, una idea creativa con recursos y de otro lado, una experiencia que haga posible plasmar la idea creativa de una forma útil. A menudo la innovación se origina en aquellos quien crea soluciones para sus propias necesidades no satisfechas y con el incentivo de encontrar formas de satisfacerlas. (Schilling 2008)

Las innovaciones se pueden clasificar de diferentes maneras. Una primera clasificación depende de la radicalidad de está, que puede ser considerada como la combinación de novedad y el grado de diferencia (Schilling 2008). Estas pueden ser:

- **Innovación radical:** Innovación que es muy nueva y diferente de las soluciones previas. Se trata de una tecnología nueva para el mundo, nueva para la industria, para una empresa o solamente para una unidad de negocio que la adopte. Las innovaciones más radicales deberían ser nuevas para el mundo y excepcionalmente diferentes de los productos y procesos existentes.
- **Innovación incremental:** Puede no ser prácticamente nueva o excepcional, puede ser conocida previamente por la empresa o la industria y suponer sólo un mínimo cambio/ ajuste de las prácticas existentes.

Según Jiménez y Sanz (2006) también se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Innovación Tecnológica:** es la introducción de innovaciones técnicas en productos o procesos. Está asociado con el cambio del “núcleo tecnológico” “sistema técnico”, están relacionadas con la actividad de la empresa:
 - o Innovaciones de productos: Encarnadas en la producción de una organización: bienes y servicios. Introducción de nuevos productos o servicios para satisfacer una necesidad externa del usuario o del

mercado. Requiere de una orientación al mercado que incluya la habilidad para asimilar las necesidades de los clientes y capacidad para producir, diseñar el producto que lo satisfaga.

- Innovación de procesos: Innovaciones en la forma en que una organización lleva a cabo su negocio. A menudo se encuentran orientadas hacia la mejora de la efectividad o eficiencia de la producción, relacionadas con las operaciones básicas.
- **Innovaciones Administrativas**: Engloban aquellas que se realizan en la estructura organizativa y en el proceso administrativo, es decir, más en las actividades directivas de la empresa que en las primarias o productivas. Se dividen en:
 - Innovaciones Sociales: Cambios que se producen en la función personal
 - Innovaciones en métodos heterogéneos: Engloban cualquier cambio que se hace en la gestión de la empresa y en los ámbitos comercial, financiero, organizativo que potencian y apoyan la orientación innovadora de la empresa en su conjunto.

Hjalagher (2010) añade un nuevo tipo de innovación:

- **Innovaciones institucionales**: se trata de la colaboración organizacional/estructural o del marco legal, que vuelve a dirigir de manera eficiente o mejora el negocio. Estas innovaciones son muy importantes en las empresas del turismo, ya que muchas de ellas realizan alianzas con otras empresas, y es un tema importante y esencial para fomentar la innovación. Además, constituyen cambios más generalizados, un ejemplo sería la implementación de sistemas de reservas a través de ordenadores, que fue una innovación institucional vital, ya que posteriormente permitió al acceso a una mayor variedad de productos y precios.

3. La innovación en el turismo

A la hora de hablar de innovación en el turismo, hay que tener en cuenta que el turismo es muy complejo, pertenece al sector servicios y es un sector heterogéneo (Tajeddini 2010), ya que es una combinación de actividades de servicios y todo esto dificulta la identificación y la medición de la innovación (Dem Hertog, Gallouj y

Segers). Una experiencia de hospitalidad puede ser descompuesta en distintos elementos de servicios o puede ser parte de la oferta de servicios ofrecidos por otras industrias de servicios (Dem Hertog, Gallouj y Segers; 2011), por eso, solo nos centraremos en el subsector de la hostelería.

Gracias a la fuerte competencia, la globalización, la explosión de la tecnología y a los tiempos económicos difíciles (Tajeddini, 2010; Vila, 2012;) la innovación y la diferenciación son consideradas como una necesidad para todas las empresas. Debido al cambio constante y la creciente presión de la competencia en la industria hotelera, comentado anteriormente, hace que estos tengan que esforzarse para maximizar los resultados del negocio a través del conocimiento y aumentando los márgenes de los beneficios (Tajeddini 2010). Y gracias al cambio constante y a la creciente presión de los competidores, las empresas tienen que hacer frente a clientes más exigentes, a nuevas regulaciones, a la globalización y a efectos desestabilizadores de los avances tecnológicos.

La mayoría de las innovaciones llevadas a cabo por las empresas turísticas han tenido una columna vertebral, las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Las TIC han hecho que las empresas turísticas pudieran mejorar su productividad y aumentar sus ingresos, pero su prioridad estratégica está limitada para diseñar mejores servicios para sus huéspedes (Hjalagher 2010). En muchas ocasiones, las innovaciones pueden dar a la empresa una ventaja competitiva y a la vez esta ventaja competitiva puede llevar a lograr el éxito comercial. Pero para poder lograr el éxito comercial y, lo más importante, mantener la ventaja competitiva, las empresas deben aprovechar las nuevas oportunidades, desarrollar nuevos productos y servicios, mejorar y ampliar las habilidades y conocimientos de sus empleados; y también una orientación hacia el cliente en lugar de la competitividad de la empresa. Es decir, necesitan que el cliente sea el centro de la competitividad de la empresa. (Tajeddini 2010, 2011).

Para poder obtener una ventaja competitiva se requiere el esfuerzo colectivo de los directivos y del personal de manera conjunta, para poder aprender y responder a los rápidos cambios en el entorno empresarial (Tajeddini 2011). El desarrollo y aplicación de nuevas ideas, agregan valor a un servicio pero no es una tarea fácil, sobre todo cuando los competidores de los hoteles buscan duplicar cualquier innovación que detecten (Vila et al. 2012). Por tanto, la ventaja competitiva se tiene que centrar en la

diferenciación basada en los recursos, esto hace que las empresas sean más eficaces por que desarrollan competencias distintas. Si un recurso es costoso o imposible de imitar, en este caso la ventaja puede ser sostenible. El verdadero reto es mantener estas innovaciones una vez que estén en su lugar y asegurarse que los clientes lo agradezcan (Vila 2012).

Los hoteles están obligados a innovar continuamente debido a la velocidad con que la competencia copia las ideas. La innovación constante es un reto, por lo que es importante identificar innovaciones que sean duraderas y difíciles de imitar por parte de los competidores (Vila 2012). Como se ha dicho anteriormente, para que las innovaciones sean difíciles de copiar las empresas necesitan de una capacidad organizacional para aprender, un enfoque de participación y motivación por parte de los trabajadores y una estrategia para retener a los empleados (Tajeddini 2010, Vila et al. 2012). Las innovaciones que incorporan conocimiento tácito y distintos de producir y difíciles de imitar son más propensos a dar una ventaja sostenible.

Cuando las empresas turísticas lanzan al mercado nuevos productos o en este caso servicios, para poder obtener un éxito comercial, estas empresas tienen que tener en cuenta una serie de factores claves (Dem Hertog, Gallouj y Segers; 2011):

1. Estrategias que apoyan al cambio y la innovación.
2. Estilo de liderazgo carismático que apoya la colaboración.
3. Estructura organizativa y estructuras de apoyo dentro de las empresas que apoyan la innovación.
4. Devoto “familia” de los empleados.
5. Comunicación abierta y directa entre todos los empleados.

Una innovación muy importante para el sector turístico ha sido el desarrollo de la World Wide Web (WWW), provocando innovaciones de marketing. Además el desarrollo de la World Wide Web ha estimulado la aparición de los motores de búsqueda, que supone una innovación radical, para el turismo; ha permitido a los pequeños proveedores de productos turísticos competir en el mercado con las mismas condiciones que los líderes del mercado (Hjalagher, 2010).

A pesar de que la innovación sea la primera fuerza competitiva, es una asignatura pendiente para las empresas del turismo. Estas empresas siempre se han

caracterizado por una rápida adaptación en las innovaciones tecnológicas para muchos propósitos. Pero la difusión de la innovación entre las empresas turísticas se caracteriza por una baja propensión para el desarrollo de nuevos productos y procesos (Camisón y Monfort-Mir 2010).

4. Metodología y datos

Los datos analizados en este trabajo se han obtenido de los establecimientos hoteleros que operan en las Islas Baleares, un destino turístico líder en el mundo durante varias décadas. En este caso la población relevante para este estudio incluye los 1586 establecimientos que figuran en el censo oficial de las instalaciones de alojamiento de la Consejería de Turismo para el año 2000, exceptuando aquellos que se calificaron como otros. Por tanto la muestra representativa incluye: casas de huéspedes, pensiones, residencias, aparta-hoteles y hoteles.

Para poder detectar las innovaciones en el sector hotelero, hay que extraer la información de las fuentes primarias, es decir, de los hoteles; ya que la hostelería no designa importantes recursos para la generación de nuevos conocimientos ni tampoco suele dar lugar a la inscripción de patentes, como si en la industria manufacturera; por tanto los datos relevantes suelen recogerse por medio de cuestionarios desarrollados específicamente para los administradores de los establecimientos hoteleros.

Las variables del cuestionario se organizaron en tres grupos principales:

- Características del hotel, relacionados con la innovación y las cuestiones competitivas, como tamaño, categoría, forma de operar en el mercado, etcétera.
- La innovación a través de la medición de cambios en el servicio e incorporaciones tecnológicas en las áreas clave, departamentos o servicios. El listado concreto de áreas aparece en la siguiente sección.
- Las características de la innovación, como fuentes de información, forma de adquisición de la base tecnológica, ajustes realizados en los recursos humanos, etcétera.

Una muestra representativa de la población fue seleccionada después de estratificar, de acuerdo con las tres características anteriores, que lo hacen heterogéneo:

- Ubicación geográfica: las tres islas en la cadena balear
- Categoría del Hotel
- Capacidad de camas disponibles.

La muestra fue seleccionada al azar y de manera proporcional de los estratos representativa de la población hotelera como un conjunto, y nos permiten obtener resultados con un nivel de confianza del 95%. El proceso de selección de la muestra se refina con un proceso controlado de sustitución de los hoteles no declarantes, en sustitución de cada inaccesible con otro en la misma capa de mantenimiento de la estratificación inalterado.

Durante el verano de 2001 se estableció un contacto con 331 establecimientos hoteleros, y se realizó una prueba piloto del cuestionario, que fue respondido por los directores de los hoteles seleccionados por medio de entrevistas personales llevadas a cabo por encuestadores. A partir del 2004, 2007 y 2010 el cuestionario fue mejorado y aplicado a la misma muestra, sustituyéndose los establecimientos inaccesibles por algún otro del mismo estrato para mantener inalterada la estratificación muestral y la representatividad de la muestra. En 2004 la muestra representativa se mantuvo con 331 hoteles, mientras que en 2007 la muestra representativa fue de 338 hoteles y en 2010 fue de 333 hoteles.

El resto de datos referentes a otras ubicaciones como España, Suiza y Holanda son datos publicados en artículos académicos que se han revisado para su comparación.

5. Resultados

5.1 La innovación en el sector hotelero de las Islas Baleares

La mayoría de establecimientos hoteleros encuestados son gestionados por la propiedad. También se puede apreciar como la gestión a través de la propiedad a lo largo de los años en que se ha realizado la encuesta, ha ido aumentando hasta situarse al 91%. La opción menos utilizada para la gestión es el management, durante estos años ha ido perdiendo importancia hasta situarse al 2,4%. La última opción adoptada por los administradores es el alquiler, que ha sufrido varios cambios (durante los tres periodos de las encuestas) en 2001 se situó alrededor del 20%, pero en 2010 esta opción solo fue adaptada por un 6,6%.

La mayoría de los hoteles pertenecen a una categoría media-baja, ya que el 42,34% tiene una o dos estrellas y el 39,34% tiene 3 estrellas. Estas categorías se han mantenido como las principales durante estos periodos. Los hoteles de una y dos estrellas han disminuido del 53,78% (2001) al 42,34% (2010), mientras que los de tres estrellas han aumentado pasando del 35,65% (2001) al 39,34% (2010). En cuanto a la categoría de cuatro y cinco estrellas es la opción menos establecida, pero su porcentaje ha aumentado, ha pasado del 10, 57% (2001) hasta situarse aproximadamente al 20% (2010).

La opción más utilizada para operar en el mercado es la de operar independientemente, que en 2001 fue del 68,88%, en vez de operar a través de cadenas, que en el mismo periodo se situaba al 31,12%. A lo largo de los años, en que se llevaron a cabo las encuestas, ha habido variaciones. En el caso de operar independientemente, durante estos años, ha disminuido hasta situarse al 52,55% en 2010, mientras que operar a través de las cadenas hoteleras ha aumentado hasta situarse al 47,45% en 2010, pero a pesar de estas variaciones la opción más utilizada por los establecimientos hoteleros es la de operar independientemente.

Los establecimientos hoteleros han preferido mantener o aumentar sus servicios, en 2001 el 66,47% de los hoteles mantuvieron sus servicios y el 32,33% aumentaron sus servicios, aunque en 2010 disminuyó hasta 55,86% y 41,74% respectivamente. Solo el 1,21% de los establecimientos hoteleros redujeron o eliminaron sus servicios en 2001, mientras que en 2010 solo el 2,4% eliminaron servicios.

TABLA 2: Fuentes de la innovación (%)

Fuentes	Año			
	2001	2004	2007	2010
Fuentes Internas	85,5	81,87	78,11	57,96
Fuentes Externas	28,7	30,51	39,35	35,44

Fuente: Elaboración propia

Cuando una empresa quiere llevar a cabo una innovación en sus establecimientos hoteleros, debe acudir a una serie de fuentes de innovación. Según la tabla 2, las principales fuentes de innovación son tanto las fuentes internas, a través de la alta dirección, de los mandos intermedios, así como del personal base de la empresa; como fuentes externas, donde los establecimientos hoteleros acuden a los clientes,

proveedores, competidores, universidades, consultoras, administraciones públicas, ferias y exposiciones.

La fuente más utilizada por los administradores hoteleros para innovar es a través de sus empleados, tanto de la alta dirección como de los trabajadores base. Aunque con el paso del tiempo, las empresas hoteleras han decidido ir a las fuentes externas, esta fuente en 2001 contaba con el 28,7% y en 2010 era del 35,14%. Mientras que en 2001 las empresas hoteleras que acudían a fuentes internas eran del 85,5% y en 2010 disminuyó al 57,66%.

Si las empresas acuden más a las fuentes internas, es debido a que los empleados tienen más información sobre el establecimiento y clientes, y saben dónde pueden mejorar, pero esta tendencia ha cambiado y los hoteles acuden más a fuentes externas, donde los clientes y proveedores pueden ayudarles a innovar y mejorar los servicios del hotel. Aunque las fuentes internas predominan sobre las externas.

TABLA 3: Base tecnológica de la innovación (%)

Base tecnológica	Año			
	2001	2004	2007	2010
Si tienen base tecnológica	82,18	77,04	80,18	53,45
Adquisición	77,64	72,21	75,15	51,35
Leasing de activos	6,65	15,71	7,69	4,5
Alquiler de activos	1,21	6,65	3,85	0
Subcontratación	7,25	5,74	5,33	2,7
Provenientes de la central	5,14	2,42	3,25	2,7
Desarrollo interno	1,21	0,91	2,07	1,2

Fuente: elaboración propia

Para poder llevar a cabo las innovaciones por parte de los hoteles, estos necesitan de una base tecnológica (tabla 3). Más de la mitad (53,45% en 2010.) de los establecimientos encuestados tiene una base tecnológica para innovar, aunque en 2001 este porcentaje llegó a estar al 82,18%. Esta disminución de poseer una base tecnológica puede venir provocada por la crisis económica, ya que los hoteles poseen menores recursos económicos y no pueden adquirir esta base tecnológica.

La mayoría de las empresas hoteleras (77,64% en 2001), para poder poseer la base tecnológica necesaria para innovar, la tuvieron que adquirir, aunque este porcentaje disminuye en 2010 hasta un 51,3%, pero sigue siendo la preferida por los hoteleros. Las formas de adquirir menos utilizadas por los hoteleros son el leasing de activos, alquiler

de activos subcontratación, base tecnológica proveniente de la central y el desarrollo interno. Ninguna de estas opciones, en todos los periodos en que se efectuaron las encuestas, no han sobrepasado el 10%.

TABLA 4: Ajustes internos para adaptar la innovación (%)

Ajustes internos	Año			
	2001	2004	2007	2010
Precisan Cambios habilidades y captación CH	47,73	48,04	61,83	39,34
Formación	44,41	46,83	56,51	37,24
Formación interna	33,53	39,88	50	30,93
Formación externa	20,24	12,69	13,91	17,12
Contratación nuevos trabajadores	8,76	3,02	3,25	1,8
Subcontratación	6,95	3,32	12,72	1,8
Utilización servicios centrales	3,02	2,42	3,25	4,5

Fuente: elaboración propia

Cuando las empresas han instalado la base tecnológica para innovar, en algunas ocasiones tienen que realizar cambios y algunos ajustes para poder adaptar sus servicios a las innovaciones.

En 2001, las empresas que necesitaron ajustes internos, sobre todo en las habilidades y en la capacitación de capital humano, fue del 47,73%. Tanto en 2004 como en 2007, este porcentaje aumento hasta el 61,83%. Pero en 2010 las empresas que necesitaron ajustes fueron del 39,34%.

Los ajustes más adoptados por los establecimientos hoteleros fueron la formación con un 44,41% en 2001, al igual que en los ajustes internos, la formación aumento en los dos periodos siguientes alcanzando un mayor porcentaje en 2007 que supuso el 56,51%; pero en 2010 disminuyó hasta el 37,24%. En este caso, podemos diferenciar dos tipos de formación, la formación interna y la formación externa. La formación más utilizada fue la formación interna, que en todos estos periodos es la opción más elegida por los establecimientos hoteleros, alcanzando su mayor porcentaje en 2007 con un 50%. La formación externa es la opción menos utilizada por los administradores.

Las opciones menos recurridas para realizar ajustes internos son la contratación de nuevos trabajadores, subcontratación y utilización de servicios centrales, en ningún periodo en que se realizaron las encuestas no ha superado el 10%.

TABLA 5: Actividad de la empresa en relación con el equipamiento tecnológico en %.

Actividad empresa relación equip. Tecno	Año			
	2001	2004	2007	2010
Solo instalación	74,92	73,11	69,23	46,85
Acción modificar/ adaptación	13,29	13,9	14,79	22,22
Desarrollo por si solos	0,91	1,51	6,51	2,7
Participación en el desarrollo	5,74	4,83	8,88	11,71

Fuente: Elaboración propia

Las empresas hoteleras cuando adquieren una base tecnológica, hacen que tengan un equipamiento tecnológico, lo que supone que la empresa tenga que realizar una actividad en relación con el equipamiento tecnológico (Tabla 5).

La actividad más realizada por parte de las empresas hoteleras con respecto al equipamiento tecnológico es la de “solo instalación”, en 2001 el 74,92% de las empresas solo realizaron la instalación, pero esta disminuyo en 2010 y solo el 46,85% de las empresas realizaron solo la instalación. También un 14% de las empresas realizaron cambios o modificaciones para los equipamientos tecnológicos, aunque esta actividad aumento hasta el 22,22% (2010). La actividad menos realizada por las empresas es la de desarrollar por ellas mismas el equipamiento tecnológico, en 2001 solo el 0,91% de las empresas desarrollaron ellos mismos los equipamientos tecnológicos, aunque aumento hasta el 6,7% en 2007, pero en 2010 vuelve a disminuir y se solo el 2,7% desarrollaron sus propios equipos tecnológicos, este descenso puede deberse por la crisis económica.

TABLA 6: Innovaciones en las áreas del hotel (%)

Áreas	Año			
	2001	2004	2007	2010
Al menos en un área	86,1	86,4	87,87	69,97
Gestión y aseguramiento de calidad	27,02	24,56	28,77	19,65
Gestión medioambiental	29,17	25	29,69	16,15
Ordenadores y hadwares	63,44	60,73	66	42,04
TIC exterior	39,88	54,68	64,8	54,05
TIC interior	29,91	37,16	32,24	33,03
Equip. Cocinas	61,33	58,61	62,84	34,53
Equip. Restauración	62,84	64,35	63,02	35,44
Sist. Seguridad	48,64	43,2	44,38	31,83
Limpieza	28,1	37,46	37,28	29,73
Estruct. Organizativa		20,54	20,41	29,43

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las innovaciones que han realizado los hoteles, casi un 70% ha innovado en alguna área, aunque este porcentaje fue más alto en otros periodos que se situaron alrededor del 90%, el mayor porcentaje se llegó alcanzar en 2007 con un 87,87% de las empresas; como se puede observar en la tabla 6. Este descenso puede ser provocado por la crisis económica que sufre todo el país, ya que los establecimientos hoteleros disponen de menores recursos para invertir en innovación.

Las áreas donde los establecimientos hoteleros han incorporado más innovaciones han sido en los ordenadores y hardware, en las TIC (tecnologías de la información y comunicación) tanto exterior como interior, en equipos de cocina y de restauración, instalaciones en las habitaciones, en los sistemas de seguridad, en la limpieza y en las estructuras organizativas, que en 2010 fueron del 54,05%; 33,03%, 34,55%; 41,14%; 31,83%, 29,73% y 29,43% respectivamente.

Las áreas menos innovadoras fueron en la gestión y aseguramiento de calidad con un 27,02% en 2001, aunque en 2010 fue del 19,65%; y la gestión medioambiental que también se vio disminuido, pasando de un 29.17% en 2001 a un 16,15% en 2010.

TABLA 7: Motivos para innovar (%)

Motivos	Año			
	2001	2004	2007	2010
Sustitución servicios	76,13	64,65	57,99	48,95
Reduc. costes laborales	25,68	34,14	20,41	8,11
Mejorar calidad	77,95	75,53	77,51	55,56
Reducción comprar inputs	24,47	18,43	8,88	3,6
Cumplir reglamentos	48,94	34,74	42,6	17,72
Reducción consumo energía	41,99	27,49	28,99	24,32
Ampliar servicios	36,56	41,09	37,87	19,22
Reduc. Impato ambiental	39,27	21,45	22,49	19,22
Evitar desfase con competencia	64,65	62,24	34,32	14,11
Diferencias competidores	0	39,88	26,63	17,72
Nuevos/ ampliar cuota mercado	25,68	29,91	24,85	10,51

Fuente: Elaboración propia

Los principales motivos por los cuales las empresas hoteleras decidieron innovar en 2001 fueron por sustituir servicios, para mejorar la calidad, para cumplir con los reglamentos legales, para reducir el consumo de energía, para la reducción del impacto ambiental y para evitar el desfase con la competencia. Pero estos motivos para innovar han cambiado a lo largo de las diferentes encuestas realizadas a lo largo de estos años. Según la tabla 7 en 2010 los principales motivos por los cuales las empresas deciden innovar son por la sustitución de servicios y por la mejorar la calidad con un 48,95% y 55,56% respectivamente.

Los motivos de las innovaciones han variado, desde el 2001 al 2010 los motivos han disminuido, pasando de 6 a 2 motivos. La reducción ha sido muy notoria, ya que algunos como el cumplimiento de los reglamentos ha pasado del 48,94% en 2001 en el 2010 a ser del 17,72%; la reducción de consumo de energía ha pasado del 41,99% a un 24,32%, la reducción del impacto ambiental paso de 39,27% a un 19,22%. La disminución más importante fue la de evitar el desfase con la competencia que paso de un 64,25% a un 14,11%. Además los motivos de la innovación restantes también han disminuido. La sustitución de servicios ha pasado del 76,13 % en 2001 a un 48,95% y la mejora de la calidad en 2001 era 77.95% a un 55,56% en 2010.

TABLA 8: Dificultades/ barreras para innovar (%)

Dificultades	Año			
	2001	2004	2007	2010
Alto coste del desarrollo	70,09	63,75	60,36	43,84
Falta de información	7,25	4,53	6,51	3,3
Falta de financiación	31,12	16,01	20,12	26,73
Respuesta de la demanda	17,22	10,88	10,65	7,81
Falta personal cualificado	18,13	10,27	18,64	5,71
Facilidad de la imitación	8,46	0,91	1,18	5,11
Riesgo excesivo	6,34	12,99	9,17	2,7
Rigidez organizacional	8,16	7,85	7,69	5,71
Insuficiente apoyo institucional	24,17	12,39	17,75	10,21
Regulación	7,85	1,21	4,73	3,6

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8 se observa las principales dificultades para los hoteles a la hora de innovar. En 2001 fueron por el alto coste del desarrollo de la innovación, la falta de financiación, por tener un tamaño insuficiente y por tener un apoyo institucional insuficiente, que representaban el 70,09%, 31,12%, 21,45% y un 24,17% respectivamente. Al igual que los motivos para innovar, las dificultades han disminuido. En 2010 las principales dificultades para innovar seleccionadas por los administradores de los hoteles fueron: el alto coste del desarrollo de la innovación que en este periodo fue del 43,84%; y la falta de financiación que disminuyó hasta el 26,73%.

Las demás dificultades que en 2010 no fueron importantes para los administradores de los hoteles, como el tamaño insuficiente de los establecimientos hoteleros y el insuficiente apoyo institucional, disminuyeron hasta el 3,9% y 10,21% respectivamente.

TABLA 9: Desde cuando la innovación introducida es una novedad (%)

Nivel de novedad	Año			
	2001	2004	2007	2010
Desde siempre	5,14	5,74	2,96	4,2
Hace mucho	7,85	17,52	8,58	10,51
Hace bastante	22,96	43,81	27,51	36,64
Hace poco	38,07	17,52	39,64	16,22
última novedad	12,08	1,81	9,17	2,4
No sabe/ no contesta	13,9	13,6	12,13	30,03

Fuente: Elaboración propia

En muchas ocasiones, cuando las empresas introducción innovaciones en sus servicios, estas innovaciones suelen tener un grado de novedad en el mercado (tabla 9). Para el 38,07% de las empresas, las innovaciones que han introducido son una novedad desde hace poco y solo para el 12,08% son de última novedad en 2001. En 2010 se puede observar un cambio de tendencia. Para el 36,64%, la innovación es una novedad desde hace bastante tiempo, mientras que el 30,03% no sabe desde cuando la innovación es una novedad.

Cuando una empresa ha introducido una innovación, suele tener un impacto en su estrategia. Los dos impactos más importantes que puede provocar la introducción de una innovación son la diferenciación del servicio prestado y la disminución de costes.

TABLA 10: Impacto de la innovación en los establecimientos hoteleros (%)

Impactos	Año			
	2001	2004	2007	2010
Diferenciación servicio prestado	82,48	63,14	74,26	57,66
Disminución de costes	56,8	38,97	43,49	35,14

Fuente: Elaboración propia

El principal impacto que tiene la innovación en las empresas es la diferenciación del servicio que prestan, para el 82,47% en 2001, pero este impacto baja hasta el 57,66% en 2010. Solo para el 56,8% de las empresas, la innovación tiene un impacto en la reducción de costes, y al igual que en la diferenciación, este disminuye en 2010 y, en este caso la disminución de costes es para el 35,14% de las empresas.

TABLA 11: Resultados empresariales (mejor, igual o pero que el año anterior (%))

Rtdos empresariales		Año			
		2001	2004	2007	2010
GOP propio	Mejor	0	0	37,57	16,22
	Igual	0	0	38,76	25,83
	peor	0	0	6,21	44,74
Ventas propias	Mejor	0	0	54,14	20,12
	Igual	0	0	25,44	26,73
	Peor	0	0	7,99	49,55
Ingreso medio estancia	Mejor	0	0	40,83	14,71
	Igual	0	0	37,57	30,93
	Peor	0	0	8,88	50,45
Costes propios	Mejor	0	0	17,46	15,22
	Igual	0	0	47,04	36,94
	peor	0	0	23,08	44,44
Coste medio estancia	Mejor	0	0	20,41	13,51
	Igual	0	0	49,7	35,74
	peor	0	0	15,98	47,75
Rentabilidad	Mejor	0	0	42,6	15,92
	Igual	0	0	32,25	26,43
	Peor	0	0	11,24	53,45
Cuota de mercado	Mejor	0	0	26,33	18,62
	Igual	0	0	51,18	30,33
	peor	0	0	6,51	47,45

Fuente: Elaboración Propia

La introducción de la innovación también suele tener un impacto muy importante en los resultados empresariales, como se observa en la tabla 11:

- GOP propio: Las empresas al incorporar innovaciones, en 2007 su GOP ha sido mejor o igual que en el año pasado, pero en 2010 el GOP ha sido peor que en el años pasado.
- Ventas propias: con la innovación, en 2007 las empresas hoteleras han mejorado con respecto al año pasado, pero en 2010 las ventas fueron peores.
- Ingreso medio por estancia: En este caso en 2007, el ingreso medio por estancia fue mejor que el año pasado, mientras que en 2010, al igual que en los otros, ha sido peor.
- Costes propios: en 2007 los costes propios fueron iguales a los del año pasado, pero en 2010 estos fueron iguales o pero que el año pasado.
- Rentabilidad: con la innovación en 2007 la rentabilidad fue mejor que en el año anterior. Al igual que en los demás resultados empresariales anteriores, la rentabilidad en 2010 ha sido pero que en el año anterior.
- Cuota de mercado: Con la introducción de la innovación, las empresas en 2007 ganaron más cuota de mercado, es decir, mejoran su cuota de

mercado con respecto al año anterior, pero en 2010 perdieron cuota de mercado (fue peor) con respecto al año anterior.

Se ha producido una tendencia negativa, en 2007 la mayoría de las empresas tenían mejores o iguales resultados, esto es debido a que en este año las empresas tenían más recursos económicos y el país vivía momentos de esperanza económica, pero en 2010 todas las empresas han obtenido peores resultados con respecto al año pasado, esto es debido a que a contrario que en 2007, las empresas tienen menores recursos y el país sufre una época de una fuerte recesión.

TABLA 12: Formación de los trabajadores (%)

RRHH	Año			
	2001	2004	2007	2010
Formación universitaria	7,71	9,25	7,1	5,46
Formación secundaria	34,08	36,4	33,22	47,45
Formación primaria	58,22	54,34	59,67	47,08

Fuente: Elaboración propia

Por último encontramos el factor humano, la mayoría de los empleados contratados por las entidades hoteleras, tienen una formación básica. En 2001 la mayoría de las empresas contaban con trabajadores que solamente tenían estudios primarios (58,22) y secundarios (34,08%), en este año los trabajadores con estudios universitarios era solo del 7,71%. Con el paso de los años esta tendencia ha cambiado y los trabajadores con que cuentan los hoteles tienen una formación más cualificada, aunque los estudios universitarios todavía se encuentren por debajo del 10%. En 2010 los estudios primarios y secundarios se han igualado, las empresas con trabajadores de estudios primarios son del 47,45 y con estudios secundarios 47,08%, mientras que con estudios universitarios son un 5,46% de las empresas (tabla 12).

TABLA 13: Tipo de contrato de los trabajadores (%)

RRHH	Año			
	2001	2004	2007	2010
Fijos	60,51	63,69	18,1	13,51
Fijos-Continuos	0	0	49,65	57,99
Temporales	39,48	36,31	32,25	28,49

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los contratos que los hoteles ofrecen a sus trabajadores encontramos 3 tipos: Contrato fijo, fijo-discontinuo y temporales.

Los principales contratos que ofrece a sus empleados son fijos, sobre todo en 2001, este tipo de contrato era ofrecido por el 60,51%, pero con el paso de los años, este contrato fue perdiendo peso para dar paso a otros tipos de contrato como son el de fijos-continuo o los temporales. El contrato fijo-discontinuo va ganando peso, ya que en 2001 y 2004, ninguna de las empresas encuestadas ofrecía este tipo de contrato, pero en 2007 este tipo de contrato ya suponía casi el 50%, pero en 2010 supuso el 58%.

5,2 la innovación en el sector hotelero de España

La industria hotelera es muy importante para España, ya que gracias al turismo España tiene una balanza comercial positiva y es uno de los sectores que más aporta al PIB español. España cuenta con aproximadamente 7600 hoteles con 1,2 millones de camas, la mitad son hoteles de gama media (3 y 4 estrellas), mientras que los hoteles de 5 estrellas representa sólo un 5% (Vila 2012, INE).

Durante décadas el turismo en España sufrió un crecimiento sostenible, pero la rentabilidad comenzó a desvanecerse en el cambio de siglo. En los últimos años, el crecimiento de la oferta suele ser más grande que la demanda, donde las ganancias no han aumentado en proporción al incremento de la oferta. Además de un exceso de oferta, la caída de los precios de las habitaciones se debe a la aparición de nuevos canales de comercialización y la creciente popularidad de los destinos competidores. Entre 2005 y 2007 hubo un cierto grado de recuperación, pero en 2008 se inició la crisis financiera, dando lugar a una guerra de precios y cambios en la propiedad (Vila 2012), provocando que las empresas turísticas tengan que realizar innovaciones para poder atraer a los turistas.

La industria turística española tiene 4 características estructurales que lo distinguen de otros servicios y que pueden dañar al proceso de generación y transferencias de conocimientos o actuar como una barrera contra la inversión tecnológica (Camisón, Monfort- Mir 2010):

1. **Heterogeneidad:** la falta de estándares de calidad que disminuyen la transparencia del mercado y deteriorar la innovación.
2. **Fragmentación de la industria:** Dominada por pequeñas empresas. Estos podrían ser muy innovadoras, pero su dimensión puede ser un obstáculo para alcanzar una tasa óptima de la innovación, que puede dar lugar a deseconomías

de escala, son resistentes al cambio y con una cultura organizacional conservadora.

3. **Pocas empresas crean tecnologías:** las empresas prefieren comprar las tecnologías fuera de la empresa, en lugar de los departamentos de I+D de la empresa, lo que supone un aumento del tamaño y flexibilidad para las empresas turísticas, que pueden amplificar su potencial innovador.
4. **Débil posición para cooperar en la innovación:** la colaboración suele estar intermediados por las entidades de destino, que juegan un papel clave en la transferencia de conocimiento.

Según un estudio de López Fernández (2011) sobre la innovación en la industria hotelera española, hay 4 factores que fomentan la innovación en España:

1. **Tamaño de la empresa:** Las empresas son más innovadoras porque tienen más recursos financieros, instalaciones diversas, trabajadores profesionales y cualificados, por tanto mayores posibilidades de conocimientos técnicos y mejores economías de escala para obtener capital.
2. **Pertenencia a un grupo empresarial:** permite a las empresas acumular conocimiento de gestión para maximizar los flujos de información y creación de activos intangibles (marcas y prestigio).
3. **Voluntad de cambio:** Una organización tiene que ser capaz de cambiar, ya que refuerza la capacidad tecnológica e innovadora.
4. **Fuerte marco burocrático para la gestión e institucionalizar las innovaciones:** Las empresas también necesitan un grado de organización formal para poder favorecer la decisión de innovar, aunque estas pueden actuar como un freno o como una barrera para la innovación; pero las empresas necesitan un poco de centralización para lograr la eficiencia y los objetivos estratégicos.

Otro factor importante en la innovación turística, es el capital humano. Tradicionalmente las empresas se han basado en semi-recursos humanos cualificados que están disponibles en abundancia con una baja productividad que esta compensado por la disminución de los salarios. El aumento de los costes laborales ha provocado la introducción de innovaciones en los procesos para ahorrar mano de obra. La escasez de capital humano cualificado ha creado incentivos para desarrollar innovaciones tecnológicas, pero que continúa impidiendo el potencial innovador de las empresas

turísticas en las innovaciones no tecnológicas lo que dificulta atraer personal altamente cualificado y motivado (Camisón, Monfort-Mir 2010).

Como se ha comentado anteriormente, los empleados del sector servicios han demostrado ser fundamentales para el éxito de la organización a la que representan, ya que tienen un impacto directo en la satisfacción de los clientes. Los clientes suelen juzgar a una empresa de servicios en gran parte por el servicio recibido por parte de los empleados. Por tanto, es importante que los gerentes comprendan como se pueda alentar a los empleados para llevar a cabo una estrategia orientada al cliente (Ottenbacher 2006).

La ventaja competitiva a través de los empleados es cada vez más importante, ya que otras fuentes son más fáciles de acceder y de copiar (Ottenbacher 2006). Los proyectos exitosos serán desarrollados por hoteles que tengan prácticas de recursos humanos que sean únicos y superiores a la competencia, y juegan un papel clave en el desarrollo de nuevos servicios, ya que estas están vinculadas a la planificación de la estrategias de negocios y siendo flexibles a las necesidades cambiantes del mercado. Estas prácticas son capaces de atraer a un personal excelente, ya que se perciben como una ventaja competitiva (Ottenbacher 2007). Una estrategia orientada al cliente es personificada e implementada a través de los empleados de servicio (Ottenbacher 2006).

Además los empleados son muy importantes para la innovación en el sector de la hostelería, ya que los empleados están en constante interacción con los clientes, pudiendo ayudar a identificar las necesidades del cliente y las necesidades de la innovación. Las actividades y los comportamientos de los empleados de hostelería pueden influir significativamente en la percepción de los clientes. Las organizaciones de hostelería deben encontrar la manera de que puedan manejar las actitudes de sus empleados de servicios y los comportamientos para que se puedan entregar de forma más fiable y de alta calidad los servicios (Ottenbacher 2007).

En conclusión el sector servicios en España es menor innovador en innovaciones tecnológicas que el sector manufacturero, ya que estos últimos suelen pedir más patentes, modelos industriales, marcas, derechos de autor y protección, en un porcentaje mayor que los servicios (Camisón, Mir Monfort 2010). Pero en las innovaciones no tecnológicas hay un número mayor de empresas turísticas que las manufactureras. Las empresas turísticas destacan en las innovaciones comerciales como por ejemplo en

nuevas técnicas de promoción de productos, nuevos métodos de posicionamientos y nuevas prácticas para determinar los precios (Camisón, Mir Monfort 2010).

Algunos ejemplos de innovaciones en empresas turísticas lo podemos encontrar en NH Hoteles que adopto un enfoque para comprender y comunicarse con los clientes a través del Marketing de precisión, donde personalizan los mensajes y utiliza acciones específicas de comunicación dirigidas a los grupos de clientes segmentados (Vila 2012).

Otras innovaciones que han llevado a cabo las empresas hoteleras han sido establecer alianzas con chef famosos para que puedan dar renombre a sus restaurantes. Estos chefs al final se han convertido en asesores diseñando productos, lanzan marcas, desarrollan nuevos conceptos, constituyen una imagen para la empresa hotelera. El papel de estos chefs a menudo incluye asesoramiento en la preparación de los platos y de los menús para el restaurante del hotel (Vila 2012).

5.3 La innovación en el sector hotelero de Suiza

Suiza fue uno de los primeros países en desarrollar el turismo como una industria importante, tienen una reputación excelente y ofrecen servicios de alta calidad (Tajeddini 2010).

Los propietarios y los gerentes hoteleros suizos tratan de mantener la reputación de los hoteles a través de altos estándares, consistentes en los métodos de operación, prestación de servicios y desarrollos (Tajeddini 2010). En los últimos años el número de hoteles y el número de habitaciones registrados han disminuido, en gran parte en consecuencia de la crisis económica y financiera (Tajeddini 2011).

Las actitudes y comportamientos de los empleados de servicios pueden influir en la percepción de los clientes sobre el servicio, la organización debe encontrar la manera de que puedan manejar de manera efectiva las actitudes de los empleados y los comportamientos para permitir un servicio de alta calidad (Tajeddini 2011).

La innovación turística en Suiza fue estudiada por Tajeddini (2010, 2011), donde pudo establecer las siguientes conclusiones:

- Los gerentes y propietarios creen que las necesidades del cliente y la satisfacción de estas, son la prioridad de una organización para lograr sus beneficios, ventas y el ROI. La orientación al cliente tiene un efecto positivo sobre la

competitividad y financiación. Los modelos orientados al mercado (Orientación al cliente) deben centrarse en la innovación. Si las empresas de servicios centran sus actividades en las necesidades de sus clientes obtienen mejores resultados que aquellas empresas que no lo hacen.

El papel del marketing es fundamental para implantar estrategias exitosas, debido a que el actual entorno es competitivo y requiere un énfasis continuo en la entrega de productos y servicios de calidad superior a los clientes. En este caso se centran en las necesidades del consumidor y la obtención de beneficios mediante la creación de la satisfacción al cliente.

- El espíritu empresarial, se refiere a la capacidad de la empresa para renovar, innovar continuamente y asumir riesgos de manera constructiva en sus mercados y áreas de operación y de canalizar las innovaciones creativas en empresas que tiene valor. En este caso los propietarios y los gerentes de los hoteles creen que su empresa necesita aprovechar las nuevas oportunidades, desarrollar nuevos productos/servicios y mercados para lograr beneficios y ventas.

La orientación empresarial tiene un efecto positivo en la capacidad innovadora de la empresa. El espíritu empresarial es importante para el marketing, ya que el marketing es el hogar del proceso emprendedor en las organizaciones. La capacidad empresarial interactúa con otros factores organizativos para producir resultados, en lugar de rendimiento. En condiciones turbulentas, las empresas muestran una capacidad de adaptación, flexibilidad, y mayores niveles de innovación y espíritu empresarial que sus competidores. El papel de la iniciativa empresarial varía en función del tipo de organización. Por tanto, la orientación emprendedora es vista como un proceso incremental dentro de la empresa a través de los resultados de la innovación.

- Los propietarios y los gerentes de los hoteles están abiertos a nuevas ideas, tecnologías, procesos y productos capaces de lograr beneficios, ventas y los objetivos del ROI. El carácter innovador es una vía para obtener una ventaja competitiva, es una de las orientaciones estratégicas más importantes para alcanzar el éxito a largo plazo y tiene un efecto significativo en el rendimiento del negocio. La capacidad innovadora en productos e interacción de un nuevo servicio es necesaria, pero no suficiente. Un producto/servicio innovador o debe ser único en el mercado. Debido a la falta de planificación y la informalidad, las organizaciones de servicios dependen en gran medida en la imitación

competitiva y/o cliente para fomentar nuevas ideas. La orientación al cliente y la innovación son factores clave para el rendimiento empresarial. Los hoteles tienen que ser innovadores en el logro de menores costes y mayores salidas de calidad.

- En muchas ocasiones cuando una empresa desarrolla servicios, es la participación de los clientes es importante (orientación al cliente, ya que en muchas ocasiones para satisfacer sus necesidades, se necesita de su participación). La innovación es fundamental para la organización en crecimiento y para la competitividad. La innovación eficaz puede transformar empresas pobres en líderes del mundo y sostienen que la capacidad de gestionar un proceso de innovación de las organizaciones es un factor clave para cualquier organización. El desarrollo de nuevos servicios hace aumentar las medidas competitivas como por ejemplo: aumenta la cuota de mercado; y tiene un fuerte impacto positivo en la imagen/reputación de la empresa dando a la compañía una ventaja competitiva importante.
- Aprender es uno de los recursos más valiosos para la exitosa competencia global, debido a su efecto sobre la capacidad de una organización para impugnar asuntos antiguos. La importancia se justifica por la mejora de los conocimientos significativos que aporta, permitiendo a las empresas hacer frente a los problemas de la globalización y la incertidumbre económica. El aprendizaje es la generación y desarrollo de nuevos conocimientos que tiene potencial para cambiar las conductas.

La orientación en el aprendizaje se refleja en un mayor esfuerzo por parte del empleado para ampliar activamente su repertorio existente de habilidades técnicas y sociales, aprendiendo así nuevas y mejores formas de interacción con los clientes. El aprendizaje continuo permite a los empleados aprender del pasado y proporciona la base para nuevos puntos fuertes. Si los hoteles se esfuerzan por desarrollar nuevos conocimientos y promueven el valor del aprendizaje en sus negocios, se benefician de un mayor desarrollo de nuevos servicios. El aprendizaje influye positivamente en el rendimiento financiero.

También establecen otros factores que afectan a la innovación de la industria (Tajeddini 2010, 2011):

- **Tamaño y edad:** No hay efecto en el desarrollo de nuevos servicios, los hoteles gran tamaño están menos dispuestos a innovar que los hoteles pequeños y medianos.
- **Calificación:** Mayor nivel de apertura a nuevas ideas como aspecto de la cultura de la empresa hacia la innovación. Los hoteles más valorados tienen un nivel menor de rendimiento de la inversión.
- **El precio** está relacionado con el desarrollo de nuevos servicios, la tasa del hotel cuenta con un mayor nivel de proceso global en el desarrollo de nuevas ofertas de servicios de generación de ideas hasta su lanzamiento al mercado.

El desarrollo de nuevos servicios es determinante para el desempeño del hotel, las actividades innovadoras son generalmente importantes para el éxito de los hoteles. El logro de la competitividad es impulsada por el desarrollo de nuevos servicios en la industria hotelera. Las empresas hoteleras están obligadas a modificar y actualizar constantemente su mix de su cartera para satisfacer las necesidades cambiantes y deseos de sus segmentos de mercado objetivo con el fin de lograr una ventaja competitiva sostenible. El desarrollo de nuevos servicios no tiene un importe significativo en el logro de la calidad y tampoco en el desempeño financiero.

La orientación de aprendizaje, al cliente y el cambio de dirección tienen importantes efectos directos sobre el desarrollo de nuevos servicios. La creación de valor para el cliente, implica un compromiso de las empresas de servicios en la innovación de forma continua. El efecto positivo directo del aprendizaje en la orientación de desarrollo de nuevos servicios sugiere que se están centrados en el aprendizaje como una competencia que puede diferenciarse de sus competidores.

La actitud gerencial hacia el cambio, también tienen un impacto positivo en el logro financiero. Los gerentes de los hoteles deberían prestar más atención a la importancia de las principales orientaciones tales como aprendizaje y orientación al cliente en la toma de decisiones estratégicas para poder aumentar sus resultados de rendimiento.

Aunque la innovación sea muy importante se puede encontrar un lado negativo. Los resultados de innovación en los últimos años se ha debilitado en cierto grado por la desaceleración económica, pero hay indicios de que crece la capacidad innovadora en

pequeñas empresas de sector. Las cargas administrativas son un obstáculo importante para el espíritu empresarial, especialmente, la falta de cooperación.

5.4 La innovación en el sector hotelero de Holanda

Dem Hertog, Gallouj y Segers (2011) realizaron un estudio sobre la innovación hotelera en Holanda y establecieron que las empresas del sector de la hostelería se enfrentan cada vez más con clientes exigentes y caprichosos. Estos suelen exigir nuevas experiencias, servicios personalizados en ubicaciones existentes y nuevas, y más servicios estandarizados predecibles. Pueden ser extremadamente sensibles al precio o pueden ser verdaderos hedonistas. La industria hotelera tiene que competir con otras formas de ocio, con otros sectores y otros lugares, por tanto la industria del turismo tiene que innovar en conceptos de servicio, surtidos, procesos de apoyo, tanto con sus proveedores y clientes.

Una parte importante de las empresas de hostelería holandesas no innovan en aspectos claves de su proceso de negocio principal. En los aspectos donde las empresas innovan con más frecuencia son en el surtido y en la tecnología utilizada. Además las empresas pueden reaccionar en lugar de adoptar una actitud más proactiva hacia la innovación. También es muy importante en el ambiente en que se entrega el servicio y de los artefactos tecnológicos. Los empresarios prefieren trabajar en los servicios tangibles en lugar de innovar en el concepto y tipo de organización de las innovaciones.

En los procesos de apoyo del negocio donde innovan con menos frecuencia son en administración, compras/ gestión de la oferta y en la gestión operativa. La innovación en la industria hotelera se percibe limitada y en menor medida como un reto integral que también afecta o requiere apoyo de negocios.

Las fuentes internas que promueven o apoyan la innovación en la industria hotelera holandesa son los empresarios y los colaboradores; mientras que las fuentes externas más importantes son el gobierno por su papel regulador, proveedores e invitados.

En cuanto a la organización el proceso de innovación son menos formales. La innovación es más probable que se organizará de forma “artesanal”, donde faltan los departamentos de I+D, las empresas están menos enfocadas al exterior y a la mejora del aprendizaje, es decir, la innovación depende de la creatividad del empresario o

directivo, ya que estos toman la iniciativa y participan directamente en la aplicación de ideas innovadoras. También son importantes los colaboradores ya que también participan y a veces se hacen responsables de la realización de innovaciones, es decir, la innovación se lleva a cabo internamente, aunque falten los departamento de I+D, a pesar de ello hay muy pocas empresas que compraron un conocimiento especializado en el exterior.

En el estudio Dem Hertog, Gallouj y Segers también encontraron que el 50% de las empresas cooperan. En mayor medida las cooperaciones se han llevado a cabo con proveedores como pueden ser los bancos y los asesores, pero la preferencia para cooperar se da con empresas del mismo sector hotelero y en menor medida con empresas de otros sectores, pero lo más sorprendente es que no cooperan con universidades.

Las industrias hoteleras holandesas han encontrado ciertas barreras a la hora de innovar:

- Falta de tiempo
- Falta de financiación
- Regulación/ barreras legales
- Los clientes no quieren o no pueden pagar por los nuevos servicios.

Las innovaciones han tenido los siguientes impactos en el sector hotelera holandés:

- Mayor volumen de ventas.
- Costes más bajos.
- Mejora de la calidad de productos y servicios ofrecidos.
- Aumenta la capacidad de cumplir con los requisitos reglamentarios.
- Acoger nuevas categorías de clientes
- Aumento del beneficio esperado
- El surtido es el tipo de innovación en el proceso primario que más contribuye a las ganancias
- Aumento del volumen de negocio, aunque no quiere decir aumento del beneficio.

En conclusión se puede establecer que en Holanda, la innovación en la industria hotelera es un fenómeno generalizado y multidimensional donde se mezclan

innovaciones tecnológicas y no tecnológicas (aunque los hoteles holandeses tienen un porcentaje más bajo de innovaciones tecnológicas y son más importantes las innovaciones de procesos que las innovaciones de productos), y éstas se apoyan mutuamente. La innovación está menos organizada y gestionada de manera menos explícita y con menor frecuencia en comparación con el presupuesto de las empresas manufactureras. Además, la industria hotelera se muestra más cooperativa, y por último los esfuerzos de innovación se centran en las innovaciones de surtidos, e innovaciones tecnológicas y en menor medida en las innovaciones conceptuales y tipo de procesos.

6. Conclusiones

Como hemos podido observar, la innovación es muy importante para las empresas, y que la hace más importante en esta época de globalización, y la explosión de la tecnología, hace que haya mucha competencia, tanto en empresas manufactureras como empresas del sector servicios. La innovación ayuda a que las empresas pueden crear ventajas competitivas y se puedan diferenciar de los competidores, como consecuencia, puede hacer que empresas pequeñas puedan competir al mismo nivel que con las empresas grandes o incluso situarse por encima, pero lo más habitual es que las empresas utilicen la innovación para poder sobrevivir en el mercado.

Se encuentran diferencias en la innovación manufacturera y en la innovación del sector servicios, ya que el primero suele tender a más innovaciones tecnológicas, lo que supone que tengan más patentes, modelos industriales, derechos de autor, es decir, tienen más protección; mientras que en la innovación del sector servicios es una innovación no tecnológica, es una innovación más comercial, pero tiene menos protección que las innovaciones tecnológicas y pueden ser copiadas con más facilidad por la competencia.

Cuando se habla de innovación en el sector turístico, hay que tener en cuenta que este sector es un sector complicado, ya que es heterogéneo, donde el sector servicios se compone de distintas actividades que se desarrollan de forma conjunta. Por tanto, al analizar la innovación en el sector servicios hay que realizarlo por separado.

Después de haber analizado la innovación en la industria hotelera en Baleares y en diferentes países, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- Las empresas hoteleras que suelen innovar más son los hoteles que tiene una calificación menor, es decir, los hoteles que innovan más son los que tienen 1, 2 y 3 estrellas; los pequeños hoteles suelen innovar más ya que tienen que competir con las más grandes y para intentar competir al mismo nivel tiene que realizar servicios distintos, que lo realizan a través de la innovación.
- Cuando los establecimientos hoteleros innovan, tienen que realizar una serie de cambios en sus servicios. Los cambios que realizan los hoteles son la introducción de nuevos servicios que puedan satisfacer los deseos y las necesidades de los clientes.
- Los principales motivos para llevar a cabo la innovación en los distintos países ha sido para aumentar la calidad de sus servicios y para sustituir servicios con la introducción de nuevos servicios.
- En cuanto a las dificultades o las barreras que suelen encontrar los hoteles cuando quieren innovar son la falta de tiempo, la falta de recursos económicos, el alto coste de la innovación, la regulación o el insuficiente apoyo por parte de las instituciones públicas.
- Cuando los hoteles quieren innovar necesitan saber dónde, es decir, necesitan información. A la hora de buscar la información necesaria para innovar los establecimientos hoteleros la buscan internamente, es decir, la información que utilizan es aquella que se encuentra dentro del propio hotel a través de sus empleados, ya que estos están en constante contacto con los clientes y saben dónde el hotel tiene que mejorar para ofrecer nuevos servicios a los cliente.
- La introducción de las innovaciones en las áreas han sido en su mayoría en las áreas comerciales de los hoteles, es decir, las innovaciones se han introducido en los restaurantes, en las cocinas, en las habitaciones. También se han introducido en los equipamientos informáticos (ordenadores) y en el hardware.
- La innovación provoca una serie de impactos, en este caso en todos los establecimientos que se han analizado en las distintas poblaciones, este impacto ha sido la diferenciación.
- La mayoría de los trabajadores de los hoteles son personas poco cualificadas, que solo tienen estudios primarios o secundarios, lo que hace que cuando las

empresas innovan tengan formar a sus empleados, a través de una formación interna llevada a cabo por sus propios directivos.

- La innovación también tiene efectos en los resultados de las empresas. Los directivos suelen incorporar innovaciones en sus hoteles para intentar aumentar ventas, aumentar beneficios, conseguir más cuota de mercado, disminuir costes, obtener el ROI deseado etc. Pero a veces la innovación no es suficiente para conseguir estos objetivos, esto se demuestra en esta época de crisis que a pesar de que las empresas hoteleras hayan incorporado innovaciones para mejorar sus resultados, los resultados empresariales han empeorado con respecto al año pasado, han disminuido los ingresos y han aumentado los costes.

Aunque las empresas hoteleras realicen innovaciones, en muchos casos, estas empresas no cuentan con departamentos de I+D para llevar a cabo y desarrollar la tecnología necesaria para realizar la innovación, por tanto, las empresas tienen que acudir al exterior para adquirir la tecnología o realizan cooperaciones con distintas empresas.

En definitiva, la innovación es muy importante independientemente del tipo de empresa, ya sean pequeñas o grandes, ya que les permite poder sobrevivir en el mercado y ofrecer a sus clientes las últimas novedades, y de esta forma diferenciarse de sus competidores.

Bibliografía

1. Bessant, John; Tidd, Joe; (2011). *“Innovation and Entrepreneurship, Second Edition”*. Chapter 1: The innovation imperative. (page 4-41)
2. Camisón, Cesar; Monfrot-Mir, Vicente M. (2010). *“Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives”*.
3. Dem Hertog, Pim; Gallouj, Faïz; Segers Jeroen. (2011): *“Measuring innovation in a “low-tech” service industry: the case of the Dutch hospitality industry”*.
4. Hjalager, Anne-Mette (2010). *“A review of innovation research in tourism”*.
5. Jiménez Jiménez, D.; Sanz Valle R. (2006). *“Innovación aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico.”*
6. López Fernández, María Concepción; Serrano Bedia, Ana María; Gómez López, Raquel. (2009): *“La decisión de innovar de las empresas turísticas: un análisis empírico de la industria hotelera”*.
7. López Fernández, María Concepción; Serrano Bedia, Ana María, Gómez López, Raquel. (2011): *“Factors Encouraging Innovation in Spanish Hospitality Firms”*.
8. Martínez Ros, Ester; Orfila Sintés, Francina. (2009). *“Innovation activity in the hotel industry”*.
9. Martínez Ros, Ester; Orfila Sintés, Francina. (2012): *“Training plans, manager’s characteristics and innovation in the accommodation industry”*.
10. Orfila Sintés, Francina, Crespí Cladera, Rafael; Matínez Ros, Ester: (2005). *“Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Island”*.
11. Orfila Sintés, Francina, Mattesson, Jan. (2008). *“Innovation behavior in the hotel industry”*.
12. Ottenbacher, Michael; Gnoth, Juergen; Jones, Peter (2006). *“Identifying determinants of success in development of new high-contact services. Insights from the hospitality industry”*.

13. Ottenbacher, Michael C. (2007). *“Innovation management in the hospitality industry: Different strategies for achieving success”*.
14. Schilling, Melissa A. (2008). *“Dirección estratégica de la innovación tecnológica”*. Capítulo 1 Páginas 16-17; Capítulo 2 páginas 43-44
15. Sundbo, Jon; Orfila Sintés, Francina, Sorensen, Fleming. (2007): *“The innovation behaviour of tourism firms- Comparative studies of Denmark and Spain”*.
16. Tajeddini, Kayhan (2010). *“Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland”*.
17. Tajeddini, Kayhan (2011). *“Customer Orientation, Learning Orientation, and New Service Development: An Empirical Investigation of the Swiss Hotel Industrie”*.
18. Vila, Mar; Enz, Cathy; Costa, Gerard. (2012) *“Innovative practices in the Spanish hotel industry”*.