

“ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL NIVEL DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL. ESTUDIO SEGÚN VARIABLE DE SEGMENTACIÓN”

Autores: Antonio Manuel Martínez López. (manu.martinez@dem.uhu.es)

Alfonso Vargas Sánchez (vargas@uhu.es)

Departamento de Dirección de Empresas y Marketing

Universidad de Huelva

Plaza de La Mecerda s/n, CP: 21002. Tl: 959217927

Área: Economía y Empresa. Turismo.

Resumen: La investigación que se presenta en este trabajo estudia las relaciones que se producen entre ciertos factores determinantes del Proceso de Dirección Estratégica y la innovación en las organizaciones hoteleras con actividad en nuestro país, así como analiza la influencia del nivel de innovación sobre la ventaja competitiva y los resultados organizativos. El trabajo pretende aportar una serie de contribuciones tanto en el ámbito teórico como en el práctico. En el ámbito teórico, la novedad estriba en presentar las conexiones entre los factores que determinan el Proceso de Dirección Estratégica y su impacto en el nivel de innovación, que aunque presentan puntos de contacto evidentes, hasta el momento no han sido sometidos a un tratamiento integrador por parte de la literatura especializada. Para ello, el enfoque teórico basado en los Recursos y Capacidades constituye un marco teórico influyente y adecuado para entender esta conexión. Empíricamente, el análisis de las interrelaciones estratégicas entre ciertos factores del Modelo de Dirección Estratégica y el grado de innovación, así como su impacto en los resultados empresariales, ayudará a destacar la importancia de tratar la gestión de la innovación como una estrategia en sí misma, y a introducirlas en el modelo de pensamiento estratégico de las cadenas hoteleras con actividad en nuestro país.

The research presented in this work in this work bases on the study of the relations which the determining factors of the Process of Strategic Management and Innovation in the hotel organizations in our country, as well as to analyze the influence of the innovation level on the competitive advantage and on the organizational results. Overall, this study aims to provide a range of contributions in both theoretical and practical. In the theoretical, the novelty lies in presenting the connections among the factors that determine the strategic direction process and its impact on the level of innovation, but have obvious points of contact, so far have not been subjected to integrative by the literature. For this, the theoretical approach based on the Resources and Capabilities is an influential and adequate theoretical framework for understanding this connection. Empirically, the analysis of the strategic interrelations between certain factors of the Model of Strategic Management and the degree of innovation, as well as its impact in the enterprise results, will help to emphasize the importance of dealing with the management the innovation like a strategy in itself, and to introduce them in the model of strategic thought of the hotel chains with activity in our country.

Palabras clave: Innovación; turismo; Dirección Estratégica; estrategias competitivas, cadenas hoteleras.

1. INTRODUCCIÓN.

El estudio de las relaciones entre la innovación y la Dirección Estratégica es un campo de investigación cuyo interés se refleja cada vez más en el mundo de la empresa, tanto en el ámbito académico como en el práctico. Por una parte, es indiscutible la importancia que la innovación representa para la empresa en una situación de cambios constantes. La aparición de nuevas tecnologías, la mejora continua de las ya existentes, su aplicación transversal de la industria al sector servicios, el acortamiento del ciclo de vida de los productos o el incremento de la competencia internacional debido a la apertura creciente de las fronteras a escala mundial son hechos que provocan un dinamismo en los mercados que, en gran medida, incide en que los esfuerzos para la consecución de ventajas competitivas por parte de las empresas se dirijan hacia la formulación e implantación de estrategias basadas en la innovación.

La innovación, gracias en parte al impulso que ha supuesto el espectacular crecimiento de las tecnologías de la información, ha pasado a ser desde la segunda mitad de la década de los 90 uno de los campos de estudio más prometedores con respecto a la explicación de las diferencias competitivas entre empresas. Así, la innovación como capacidad estratégica clave, se reivindica como principal fuente de ventaja competitiva y artífice del logro de rentas superiores.

Desde una perspectiva general, la innovación es un fenómeno de estudio multidisciplinar que integra ideas procedentes de campos científicos diversos, tales como la Sociología, la Historia, el Derecho, la Ciencia Económica o la Economía Industrial (Nieto, 2003; García y Navas, 2004). Así, se han estudiado aspectos tan destacados como el comportamiento de la sociedad ante las nuevas tecnologías, el cambio tecnológico, la problemática de los derechos de propiedad de la tecnología, la incidencia del proceso de innovación sobre el crecimiento económico o su influencia en la evolución de las estructuras sectoriales (Nieto, 2003). A su vez, la gestión de la innovación y su difusión también son parte importante de las agendas de los gobiernos,

debido a su importancia reconocida como fuente de competitividad en el sistema económico.

Específicamente, en el campo de la Dirección Estratégica, la importancia de la innovación se ve reflejada en el ámbito académico por el elevado número de publicaciones que sobre esta temática se editan en las principales revistas científicas. En este sentido, el profesor Nieto (2003) indica que aproximadamente el 20 por ciento de los trabajos publicados en las prestigiosas revistas “Administrative Science Quarterly” y “Strategic Management Journal” en los últimos años tienen relación con la innovación y la tecnología. Por otra parte, también es creciente el número de publicaciones especializadas que se dedican a ambos aspectos, así como el número de seminarios, talleres, reuniones científicas y/o congresos en los cuales se abordan estos temas.

Concretamente, en el sector turístico, y en nuestro caso el subsector hotelero, la innovación juega un papel esencial en la producción de conocimientos y en la capacidad de las empresas para absorberlos, de manera que puedan servir para mejorar la eficiencia productiva y la competitividad final del producto.

En el caso que nos atañe de España como producto turístico, nos encontramos con un destino internacionalmente reconocido cuya economía depende fuertemente de la prestación de servicios turísticos, constituyendo entonces un escenario idóneo para la aplicación de nuestra investigación. Nuestro país tiene en el turismo perspectivas de futuro que nos puede convertir en una de las regiones más prósperas de la Unión Europea, y además, de manera estable en el tiempo, siempre y cuando se acierte en las estrategias para competir con los nuevos mercados emergentes. Es en este apartado en el que la innovación tiene una relevancia importante como fuente de ventajas competitivas apreciables por el cliente.

Analizando específicamente el subsector hotelero, percibimos que la oferta española está tendiendo a posicionarse hacia clientes de poder adquisitivo medio y alto que viajan buscando servicios complementarios y diferenciados, en destino de sol. Este mercado produce destacados márgenes comerciales, pero, en contrapartida, exige un

elevado nivel de servicios. Si nuestros empresarios desean mantener e incluso mejorar su posición en el cada vez más competitivo mercado turístico, es preciso que incrementen tanto la calidad ofrecida como el esfuerzo innovador.

Actualmente, el sector hotelero está inmerso en profundas transformaciones derivadas de los cambios sociales y tecnológicos que están aconteciendo en nuestro país. Innovaciones que afectan a la gestión y prestación del servicio, al modo de comercializar el producto hotelero, a las nuevas propuestas de productos, y las estrategias a formular por las corporaciones hoteleras.

Nosotros centraremos nuestro campo de investigación en determinar en qué grado afectan los factores determinantes del Proceso de Dirección Estratégica (misión-visión, factores internos, factores externos, formulación de estrategia, e implantación de la misma), sobre el nivel de innovación, así como determinar la incidencia que tiene el nivel de innovación como estrategia generadora de resultados empresariales. Para ello, en los capítulos posteriores, crearemos un modelo que validaremos junto con una serie de hipótesis en el estudio empírico que vamos a realizar a los directivos de las primeras 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ranking por orden de facturación.

La investigación que se presenta en este trabajo la vamos a situar en esta línea de trabajo sobre la innovación en el sector turístico español, donde se analizará la importancia de la innovación como exponente clave para obtener una posición más competitiva en este sector, de tanta importancia económica en nuestro país y en Europa.

2. LA INVESTIGACIÓN EN DIRECCIÓN DE LA INNOVACIÓN.

Una estrategia corresponde en términos generales, a un plan de acción individual o colectivo, basado en decisiones racionales y emocionales, para lograr objetivos que representan un estado futuro superior deseado. Los objetivos se materializan mediante la creación o descubrimiento de una posición valiosa y única en el entorno de quien lo desarrolla, y, por lo tanto, esta situación ha de ser defendida y recreada

permanentemente usando de la mejor forma posible el conjunto de capacidades y recursos disponibles.

En el campo de los negocios se materializa el objetivo en la obtención por parte de las empresas, de resultados económicos superiores a los de los competidores de forma mantenida. La estrategia empresarial ha estado continuamente intentando explicar por qué algunas empresas logran el éxito mientras otras fracasan, no existiendo otra manera más efectiva de resolver este desafío que no sea revisando la evidencia empírica de la que tenemos que seguir aprendiendo.

Como indica el profesor Bueno (1987), el interés por la estrategia y la necesidad de la misma se intensifica en procesos de gran expansión de la empresa (tanto a nivel de productos como de mercados) y en contextos de crisis económica que ponen en peligro su supervivencia. Ello es debido a la complejidad de ambas situaciones, tanto del entorno o medio competitivo en que la empresa actúa (dimensión externa del problema) como de la propia empresa como organización y, en consecuencia, de su gestión (dimensión interna).

Sólo una correcta formulación de la estrategia empresarial permitirá afrontar con garantías de éxito estas situaciones, donde, ante la ineficacia de los modos de dirección convencionales, la Dirección Estratégica se nos presenta como un nuevo estilo de dirección basado en el “problema estratégico”, entendido éste como la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa así como de las amenazas y oportunidades externas a la misma, que se traducirán en una serie de retos (es decir, de adaptaciones necesarias y urgentes de la organización a los cambios del entorno), e impactos (entendiendo por tal los efectos que ocasionan esos cambios en las posibilidades de lograr los objetivos).

Pero en la historia del *Management* los sistemas de dirección han experimentado un proceso evolutivo que no es casual, sino propiciado por el cambio de la propia realidad en que la empresa ha tenido que desenvolverse. La ciencia del *Management* ha ido avanzando en su intento de dar respuesta al creciente dinamismo y complejidad del entorno empresarial, y por ello, siguiendo al profesor Ortigueira (1987), la evolución de

este campo de estudio nos lleva del paradigma de los sistemas basados en la formulación de políticas (Dirección por Control (presupuestos, control financiero) y Dirección por Extrapolación (planificación a largo plazo)), al paradigma de los sistemas fundamentados en la formulación de estrategias o sistemas de dirección por anticipación al cambio (Planificación Estratégica, Dirección Estratégica), encontrándonos actualmente en los albores de una quinta generación de sistemas directivos (Pensamiento Estratégico) sustentada sobre los problemas estratégicos, las señales débiles y la Dirección por Sorpresas.

La Dirección Estratégica supone un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en la medida en que introduce un análisis sistemático del entorno, un esfuerzo por generar varias estrategias alternativas y contingentes en función de distintos escenarios futuros, y la participación directa de la dirección en la formulación de las mismas, mientras que en la planificación a largo plazo se elaboraba un plan para la situación futura más probable, basándose en una extrapolación del pasado y a menudo permaneciendo los directivos ajenos a su diseño.

Puede decirse que hoy en día la gestión de las organizaciones empresariales se enmarca dentro de un estilo de dirección por anticipación al cambio conocido como Dirección Estratégica, en el que el entorno, entendido en sentido amplio, se configura como el punto de referencia fundamental de la acción directiva, de forma que todas las actuaciones que se acometan deberán tener como justificación última la consecución de un mejor acoplamiento entre la empresa y su medio externo.

La Dirección Estratégica se convierte así en el instrumento que hace posible la adecuación de la empresa a los cambios del medio en que se desenvuelve. En esencia, como afirma Bueno (1987), “este sistema de dirección pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea el menor posible”.

El profesor Vargas (2003) plantea, analizando todo lo anterior, que una Gestión Directiva no puede ser eficaz a largo plazo si no se encuentra impregnada de una

“actitud estratégica” que conduzca, a partir de un pensamiento estratégico, a identificar el “problema estratégico” de la empresa y a adoptar una determinada “postura estratégica” para afrontarlo, propiciando así una actuación coherente con las características y evolución del entorno. A nuestro juicio estos cuatro conceptos constituyen los puntos cardinales de la Dirección Estratégica, como estilo que ha de impulsar el modo de gestionar las organizaciones empresariales de hoy.

La descripción anteriormente expuesta pretende englobar las principales ideas que han planteado sobre estrategia y dirección estratégica autores como Chandler (1962), Ansoff (1965), Mintzberg (1978), Porter (1980), Hamel y Prahalad (1989) y Bueno (1999).

En relación a la innovación, son Hamel y Prahalad (1989) los que ponen sobre la mesa el peso de la innovación en las competencias esenciales, como asimismo su importancia fundamental para sostener la ventaja competitiva, puesto que las innovaciones no son fácilmente imitables.

Es más, abren de antemano la visión corporativa de la empresa, que se sustenta en lo que la empresa sabe hacer bien, o mejor que sus competidores, conquistando nuevos mercados con nuevos productos que ofrecen un valor añadido evidente a los clientes. Por la razón anterior este concepto es pieza clave de cualquier planteamiento sobre estrategia empresarial moderna y afecta a todos los departamentos de la empresa.

El núcleo de la estrategia de la empresa en la actual economía busca primero que nada ser diferente (Porter, 1996), por lo que debemos entonces innovar permanentemente y más rápido cada vez, ya que los ciclos de vida de los productos se acortan, los clientes son más exigentes, la competencia aumenta dramáticamente producto de la globalización y el mismo cambio tecnológico se acelera. Para triunfar una empresa tiene entonces que ser capaz de jugar simultáneamente a ser mejor, por el imperativo de lograr bajos costes, y, más importante aún, a ser diferente, por la urgencia de cambiar a su favor las reglas del juego (Markides, 2000).

En relación a nuestro campo de estudio, cobra gran importancia estudiar las relaciones existentes entre la introducción de innovaciones y la programación estratégica de las organizaciones turísticas españolas. También es interesante analizar como las innovaciones influyen en la flexibilidad y la competitividad de este tipo de empresas.

Eso es muy importante en este sector, ya que la rapidez de acción permite responder antes a una demanda con gran poder de negociación y muy exigente (TTOO, empresas mayoristas, etc.). Autores como el citado Porter defienden la innovación como el primer factor de ventajas competitivas sostenibles y como requisito básico para implantar una estrategia de diferenciación.

Por tanto, podemos visualizar un campo de investigación importante en la relación existente entre las decisiones estratégicas de las empresas hoteleras en nuestro país y el protagonismo que tienen la implantación de nuevas innovaciones en dichas estrategias. Este campo de estudio aún no ha sido tratado expresamente en España en el sector turístico.

3. EVOLUCIÓN EN LA INVESTIGACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA INNOVACIÓN.

La investigación en Dirección Estratégica de la Innovación (también le llamaremos en adelante DEI), es un campo de estudio en proceso de consolidación que ha surgido en la confluencia de distintas ciencias sociales. Según plantea el profesor Nieto (2003), el cuerpo de conocimientos que, en la actualidad configura la DEI, se ha ido consolidando a lo largo de los últimos 30 años a partir de las aportaciones procedentes de distintas disciplinas científicas como la Sociología, la Historia, la Economía y distintos campos de la Dirección de empresas (muy especialmente la Dirección estrategia, la Dirección de operaciones y el Comportamiento organizativo).

El campo de estudio de la DEI es esencialmente multidisciplinar y se nutre del dialogo establecido entre directivos, consultores y académicos de distintas procedencias.

Por ejemplo, algunos historiadores de la tecnología como Paul A. David (1985) han identificando distintas fuentes de aprendizaje (*learning by doing*) y han desarrollado conceptos que han contribuido a presentar una visión dinámica y evolutiva del proceso de innovación.

Las aportaciones de economistas como Kenneth J. Arrow (1962) o Richard R. Nelson y Sydney G. Winter (1982) han tenido un impacto determinante en las investigaciones que se han realizado con posterioridad sobre la dirección de la innovación a nivel empresa. También, desde el campo de la sociología los trabajos de Bieve E. Bijker (1987) han analizado el complejo proceso social en el cual los valores culturales, políticos y económicos de una sociedad determinan la intensidad y la dirección del proceso de innovación y de tecnología.

Dentro de la dirección de empresas, la heterogeneidad metodológica con que se ha abordado el estudio de la DEI constituye un rasgo característico. Por un lado, algunas herramientas y modelos para la dirección de la innovación en la empresa han sido desarrolladas por consultores mediante procedimientos deductivos.

Entre los trabajos de mayor impacto que se encuentran, se pueden mencionar los estudios sobre el proceso de transmisión de información en los departamentos de I+D (Allen, 1977), los análisis del impacto competitivo de las innovaciones arquitectónicas (Hamel, 1998) y de los mecanismos de aprendizaje por el uso (Veugeliers, 1977).

Para hacerse una idea de la variedad de enfoques que domina la DEI pueden consultarse las investigaciones realizadas por un grupo de profesores universitarios españoles sobre las estrategias de innovación y la creación de conocimiento en las empresas industriales españolas, que han sido editadas recientemente en un volumen por José Emilio Navas y Mariano Nieto (2003).

En este sentido hay que señalar que un creciente número de académicos, tanto en nuestro país como en el plano internacional, ha orientado su actividad investigadora hacia el estudio de la DEI. Como ejemplo de ello, baste citar que la *Technology and*

Innovation Management División de la *Academy of Management*, creada en 1987 con el propósito de agrupar a todos los interesados en este campo de estudio, se ha convertido en una de las divisiones más numerosas de la Academy, contando en la actualidad con más de 1800 miembros.

Paralelamente han surgido y se han consolidado distintas asociaciones académicas, como la *International Association for Management of Technology*¹ (IAMOT), la Asociación Latinoamericana de Gestión Tecnológica (ALTEC) dedicadas al estudio de los procesos de innovación tecnológica y de la dirección de la innovación en la empresa. La mayoría de ellas organiza periódicamente congresos y reuniones científicas especializadas para discutir sobre estos temas.

También, en el plano docente, el interés por el conocimiento de la naturaleza del proceso de innovación (casi siempre inseparable de la parte tecnológica) en el interior de las empresas se ha manifestado en diversas asignaturas sobre DEI que, tanto a nivel de Licenciatura como de Doctorado, han surgido en los diferentes Planes de Estudio, especialmente de las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales y las Escuelas Técnicas Superiores de Ingeniería, de Universidades españolas.

4. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN.

La inmersión en nuestra investigación nos ha mostrado como el sector hotelero se encuentra actualmente inmerso en profundas transformaciones derivadas de los cambios sociales y tecnológicos que están aconteciendo en España. Estos cambios, producen innovaciones que afectan a la gestión y prestación del servicio, al modo de comercializar el producto hotelero y a las nuevas formas de productos y a nuevas formas de optimizar los procesos. Con nuestra investigación, pretendemos analizar si el sector hotelero español está preparado para acometer todos estos retos.

Si observamos cada uno de estos tipos de innovaciones, es evidente que afectan y afectarán a la forma de gestionar las empresas hoteleras y al tipo de productos y

¹ www.iamot.org

servicios que tienen que ofertar los hoteles, debido a las nuevas necesidades de los clientes y a los cambios importantes que se están dando en la sociedad global y que afectan como oportunidad más que amenaza a la industria turística.

Las innovaciones de producto hacen referencia a todos los nuevos productos y servicios que comienzan a demandar los clientes y que los hoteles deben plantearse a la hora de determinar sus estrategias de inversión, como las salas de congreso y convenciones, spas, la gastronomía, nuevas formas de diseño y de ambientación en los espacios y en la confortabilidad, adaptándose, además, al entorno y las exigencias medioambientales de los nuevos tipos de clientes.

Las innovaciones de proceso están relacionadas con el proceso de producción y optimización de los productos y servicios hoteleros, y se ven provocados por los cambios en los hábitos de consumo de los clientes y la aparición de nuevas herramientas de gestión, basadas fundamentalmente en la utilización de la tecnología. Dentro de estas innovaciones se incluirían todas aquellas pertenecientes al área de comercialización, pero debido a su actual importancia, generada principalmente por la aparición de Internet, se analizarán por sí solas de forma independiente.

Las innovaciones en la comercialización y distribución se aprecian con especial importancia en la revolución que ha supuesto la entrada de Internet en este sector. Los cambios en las pautas de los consumidores, están afectando a cuestiones como los canales de venta, con los consiguientes desafíos que ello supone para intermediarios y comercializadores, o a otros elementos claves para la definición de las estrategias empresariales, como la duración y frecuencia de las estancias y desplazamientos, la menor estacionalidad de la demanda, la búsqueda de servicios más innovadores y diversificados tanto en la demanda asociada a los desplazamientos como en la vinculada al ocio y tiempo libre, el nivel de calidad y profesionalidad requerido, la solicitud de productos, servicios y empresas con imagen diferencial o de marca reconocible, entre otros.

Las innovaciones estratégicas se observan en la búsqueda de una mayor dimensión de las empresas turísticas tanto para competir como para crecer. Se apuesta por la especialización y flexibilidad, y por la salida al exterior en el nuevo entorno sin fronteras, y en nuevas formulas de contratos y alianzas (contratos de *management*, franquiciados, *joint ventures*, alquileres, etc.) que han venido a transformar toda el modelo de pensamiento estratégico de las corporaciones hoteleras.

Estos y otros elementos, junto al creciente número de competidores en todos los segmentos del sector y la aparición de segmentos y empresa muy especializadas (low cost, cadenas en segmento lujo,...), están haciendo que, aunque en España el turismo sea uno de los sectores económicos con mayor capacidad de generación de empleo y riqueza, exista una conciencia de implicación cada vez mayor por los retos a los que debe hacer frente en un futuro inmediato.

Estos retos, junto a los elementos antes citados, deben suponer un aumento en la inversión que afecte al nivel de innovación y que desemboque directamente en la obtención de ventajas competitivas y en la mejora de los resultados empresariales.

A continuación, pasamos a analizar todo el diseño parte de la investigación empírica, y la metodología que vamos a utilizar estudiar la medida de las variables que nos van a servir de referencia para el estudio empírico.

5. POBLACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.

Pasamos a analizar la muestra a partir de la cual obtendremos los datos que nos permitirá realizar el análisis estadístico. En nuestro caso, el universo poblacional objeto de estudio está formado por altos directivos de las primeras 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ranking por orden de facturación.

Lo primero a plantear fue el ámbito geográfico del estudio, entendiendo que lo más interesante sería abarcar todo el país para poder estudiar a todas las cadenas

hoteleras de importancia. Al salir del ámbito local, podíamos garantizar poder llegar a los principales ejecutivos de estas cadenas hoteleras, desde consejeros delegados, hasta directores de áreas tecnológicas y de innovación.

Al ser el estudio obtenido del ranking por orden de facturación, era importante no dedicar el trabajo sólo a cadenas hoteleras españolas, sino también incluir a las cadenas extranjeras con presencia en España, que cada año son más, y que compiten con las locales para hacerse hueco en el mercado. Por tanto, no hicimos distinciones sobre la nacionalidad de las empresas, respetando el orden de facturación.

En cualquier investigación se debe proceder a definir con claridad el universo objeto del estudio o base de la muestra, así como a determinar su tamaño, al objeto de estar en disposición de conocer la magnitud del mismo y decidir, en función de las limitaciones de la investigación, si se procede a realizar un estudio completo o limitarlo a un subconjunto del mismo. En nuestro caso, una vez determinado el ámbito geográfico y la inclusión tanto de cadenas españolas como extranjeras, había que delimitar cual sería el punto de corte de la muestra a analizar. Esto era muy importante, ya que debían estar representadas la mayoría de organizaciones hoteleras, pero a la vez, había que evitar el riesgo de diluir el estudio en pequeños hoteles de provincias u hostales que al final, empobrecieran los objetivos del trabajo.

Esta decisión, de obtener un punto de corte que garantizara los objetivos planteados en la investigación, la tomamos en base a la aportación de Dyché (2001) quién establece que el número de la muestra ha de ser lo suficientemente representativo, a la vez que apartar a las organizaciones menores, con la finalidad de asegurar la calidad del trabajo. Con la base de datos en la mano, y viendo el nombre de todas las cadenas españolas y extranjeras que ejercen su actividad en España, consideramos conveniente realizar el corte por facturación en los 12 millones de euros en el año 2007, ya que esta cantidad delimitaba a las 150 primeras cadenas, a partir de las cuales, el resto son muy poco conocidas o de actividad muy local.

El proceso de recogida de datos se realizó en los meses de marzo y abril de 2008, mediante la realización de la encuesta a los directivos de las primeras 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ranking por orden de facturación. El cuestionario fue cumplimentado por 59 altos directivos de estas cadenas hoteleras, lo que representa un índice de respuesta del 39,33%.

Algunas características técnicas de la composición de la muestra se observa en la siguiente tabla:

Tabla 5.1. Ficha técnica de la composición de la muestra.	
Método de toma de información	Encuesta vía web y telefónica
Tipo de preguntas	Preguntas con escala Likert
Población objeto de estudio	150 primeras cadenas hoteleras españolas y extranjeras por ranking de facturación
Ámbito	Territorio español
Fecha de toma de la información	Abril y mayo de 2008
Muestra obtenida	59
Índice de respuesta	39,33%

Con el objetivo de determinar el perfil de los encuestados y partiendo de las características demográficas y profesionales que hemos incluido en el cuestionario, hemos descrito a los encuestados atendiendo a su edad, sexo, nivel en la pirámide de dirección, antigüedad en la empresa, y número aproximando de subordinados a su cargo.

Del análisis de los datos recogidos se desprende que la mayoría son hombres (74,58% fueron hombres y un 25,42% mujeres), de mediana edad (un 74% se encuentran entre los 36 y 55 años) y con un nivel en la pirámide de dirección representada por un 20,34% de directivos pertenecientes al consejo de administración de la corporación hotelera, un 38,98% son altos directivos, y un 40,68% son directivos

intermedios (relacionados directamente con las áreas de innovación y nuevas tecnologías, y operacionales).

Como indicamos antes, la amplitud del universo poblacional objeto de estudio nos hizo decidir seleccionar una muestra que nos permitiera contrastar las hipótesis planteadas dentro de los niveles mínimos de calidad exigidos.

El proceso de selección de la muestra comprende tres pasos esenciales de cara a asegurar la representatividad de la misma: determinación de la unidad muestral, fijación del tamaño de la muestra, y elección del método de muestreo (Alegre et al., 2003).

- Unidad muestral. Con el propósito de identificar el universo de cadenas hoteleras con presencia en España del cual extraer una muestra siguiendo los criterios de selección antes expuestos, juzgamos oportuno consultar una fuente de información secundaria, que además nos aportara los datos económicos necesarios para el contraste de hipótesis. Para ello se contrató la información de una consultora especializada en creación de bases de datos económicos y financieros, por sectores empresariales (en nuestro caso nos aportó todos los datos de facturación comparativos de 2006 y 2007, datos de crecimiento, y ratios de rentabilidad).

Para concretar adecuadamente la información a recoger y los resultados a obtener de la muestra, se consideró exclusivamente los datos de contacto de directivos lo más elevado posible en la pirámide de dirección: directivos pertenecientes al consejo de administración de la organización, de altos directivos, o de directivos intermedios en defecto de datos de contacto con los dos niveles anteriores, pero relacionados directamente con las áreas de innovación y nuevas tecnologías u operacionales.

- Tamaño de la muestra. Con la población objeto de estudio antes expuesto (las primeras 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ranking por orden de facturación), decidimos extraer una muestra representativa de dicha población. La fijación del tamaño muestral en nuestro estudio, lo hemos determinado en función de la técnica de análisis de información (correlaciones y

regresiones), tratando de asegurar un mínimo de al menos un tercio de la población objeto de estudio, para garantizar un adecuado tratamiento estadístico con al menos dichas técnicas. En nuestro caso obtuvimos 59 encuestas que representan más del tercio de la población objeto de estudio (150 cadenas hoteleras).

- Elección del método de muestreo. Una vez determinada la unidad muestral y fijado el tamaño de la muestra en un mínimo de 50 encuestas, el siguiente paso consistió en concretar el método de muestreo. El tipo de muestreo utilizado fue uso de cuestionario. Para la obtención de los datos, utilizamos una aplicación informática integrada en una plataforma web y que lanzamos vía email. Para algunos casos de directivos conocidos, se procedió a resolver el cuestionario a través de entrevista personal.

El trabajo de campo definitivo queda supeditado a la realización de una secuencia de etapas que se recogen en la siguiente tabla y que detallamos seguidamente. Cada una de estas fases es necesaria para desarrollar un instrumento de medición adecuado en el análisis de los factores determinantes del proceso de dirección estratégica sobre el nivel de innovación, así como determinar la incidencia que tiene el nivel de innovación como estrategia generadora de resultados empresariales.

Tabla 5.2. Esquema del procedimiento para desarrollar la organización del trabajo campo.	
<u>FASES:</u>	<u>Técnicas recomendadas:</u>
Fase 1: Especificar el dominio del constructo	Revisión de la literatura
Fase 2: Generar los ítems a medir	Revisión de la literatura Dinámica de grupos Entrevistas en profundidad
Fase 3: Purificar o reducir la escala	Panel de expertos Pretest
Fase 4: Obtención de datos	Cuestionario

Fuente: Adaptado de Churchill (1979) y Camisón (1999).

Por último, una vez finalizado el pretest, dimos forma definitiva al cuestionario. En la tabla 5.3. mostramos una relación con los constructos de trabajo definitivo.

Tabla 5.3. Constructos para la confección definitiva del cuestionario.
Misión: Apuesta firme por la innovación en la misión y en los valores de la organización
Factores internos: Influencia sobre el nivel de innovación de ciertos factores internos
Estructura empresarial muy organizada, facilitadora de la innovación
Cultura orientada a la innovación
Apoyo a la creatividad en las empresas
Adopción de medidas para superar las barreras a la innovación
Adopción de medidas de apropiabilidad
Factores externos: Influencia sobre el nivel de innovación de ciertos factores externos
Elevada rivalidad con los competidores
El alto poder de negociación de los proveedores
El grado de satisfacción del cliente y su fidelización
Poder de negociación de los productos sustitutivos
Las dimensiones de complejidad y dinamismo del entorno
Grado de compromiso activo de las Administraciones Públicas
Formulación de estrategia: Influencia sobre el nivel de innovación de la adopción de ciertas estrategias
Estrategias competitivas. Competir buscando el liderazgo en costes
Estrategias competitivas. Apostar por una estrategia de diferenciación
Estrategias competitivas. Adoptar una estrategia de segmentación
La internacionalización como estrategia de crecimiento
Implantación de estrategia: Grado en que influye sobre el nivel de innovación de ciertos factores de la implantación de estrategias
Grado de desarrollo de la gestión de la calidad
El grado de sofisticación de los sistemas de información
Objetivos de aumento de productividad
Nivel de innovación: Grado en que influye sobre los resultados empresariales el nivel de innovación

Fuente: Elaboración propia.

La concreción del cuestionario, desde sus comienzos hasta el definitivo con la que termina esta tercera fase de la investigación, llevó prácticamente todo el segundo semestre de 2007 y principios de 2008, momento a partir del cual se puede acometer la última fase del trabajo de campo.

6. ANÁLISIS DEL FACTOR MISIÓN SEGÚN VARIABLE DE SEGMENTACIÓN.

Creemos que es interesante de estudiar si existen diferencias significativas en los factores a investigar según las variables de segmentación facturación, dividiendo la población según las cadenas hoteleras que han facturado en el año 2007 por encima de 150 millones de euros y el resto de grupos hoteleros. De la población objeto de estudio, las 150 cadenas hoteleras españolas y extranjeras implantadas en España según el ranking por orden de facturación, esta segmentación estaría formada por el 10% de la misma, siendo por tanto 15 cadenas hoteleras las que facturan por encima de esos 150 millones de euros.

Esta segmentación nos permitirá averiguar si existen, por tanto, diferencias entre en los factores determinantes en el nivel de innovación según la importancia del grupo hotelero. La relación de estas 15 primeras organizaciones aparece reflejado en la tabla 6.1, como se muestra a continuación.

Tabla 6.1. Relación de las 15 primeras cadenas hoteleras por orden de facturación en 2007.		
1. Sol Meliá	6. Occidental Hotels	11. Hoteles Hesperia
2. NH Hoteles	7. Paradores	12. Princesa Hotels
3. RIU Hotels & Resorts	8. H10 Hotels	13. AC Hoteles
4. Barceló Hotels & Resorts	9. HUSA Hoteles	14. Grupo Hotusa
5. Iberostar Hotels & Resorts	10. Lopesan Hotels & Resorts	15. Silken Hoteles

Fuente: Ranking Hosteltur 2008.

Para el análisis de esta segmentación, aplicaremos un test de diferencia de medias, concretamente la prueba paramétrica del ANOVA de un factor para la comparación de dos muestras independientes. El contraste de hipótesis es el siguiente: H0, las 2 muestras provienen de poblaciones con la misma distribución (las muestras no presentan diferencias significativas). H1, las 2 muestras no provienen de poblaciones con la misma distribución (las muestras presentan diferencias significativas). Aceptaremos la hipótesis nula si el nivel de significación asociado al estadístico es superior a 0,05.

6.1. ANÁLISIS DEL FACTOR MISIÓN SEGÚN VARIABLES DE SEGMENTACIÓN.

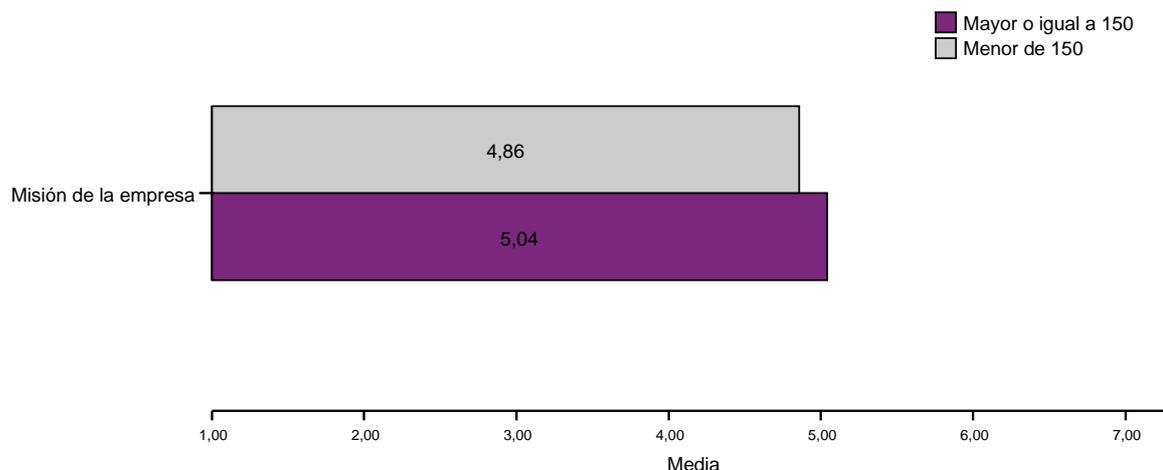
Vamos a analizar si existen diferencias significativas en el factor misión a investigar según las variables de segmentación facturación, dividiendo la población en las cadenas hoteleras que han facturado en el año 2007 por encima de 150 millones de euros y el resto de grupos hoteleros como ya realizamos para el bloque del factor misión y del bloque factores internos.

Tabla 6.2. Análisis del factor misión según las variables de segmentación, facturación mayor o menor de 150 millones de euros.

ANOVA	
Misión de la empresa	
F	,335
gl	1
Sig.	,565

a. Prueba ANOVA de un factor
b. Variable de agrupación:
Facturación por ventas de 2007

Media			
Facturación de las ventas de 2007			
	Menor de 150	Mayor o igual a 150	Total
Misión de la empresa	4,86	5,04	4,91



Como muestra la tabla 6.2, a un nivel de significación de 0,05, no existen diferencias significativas entre las cadenas hoteleras con una facturación superior a la segmentación y el resto (H0: las 2 muestras provienen de poblaciones con la misma distribución, aceptamos la hipótesis nula).

6.2. ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS SEGÚN VARIABLES DE SEGMENTACIÓN.

Esta segmentación nos permitirá averiguar si existen, diferencias entre en los factores internos determinantes en el nivel de innovación según la importancia del grupo hotelero. Los factores internos analizados son: la estructura empresarial, la cultura, la creatividad, las barreras a la innovación y la apropiabilidad, y cómo inciden estos factores sobre el nivel de innovación.

Tabla 6.3. Análisis de los factores internos según las variables de segmentación facturación mayor o menor de 150 millones de euros.

ANOVA

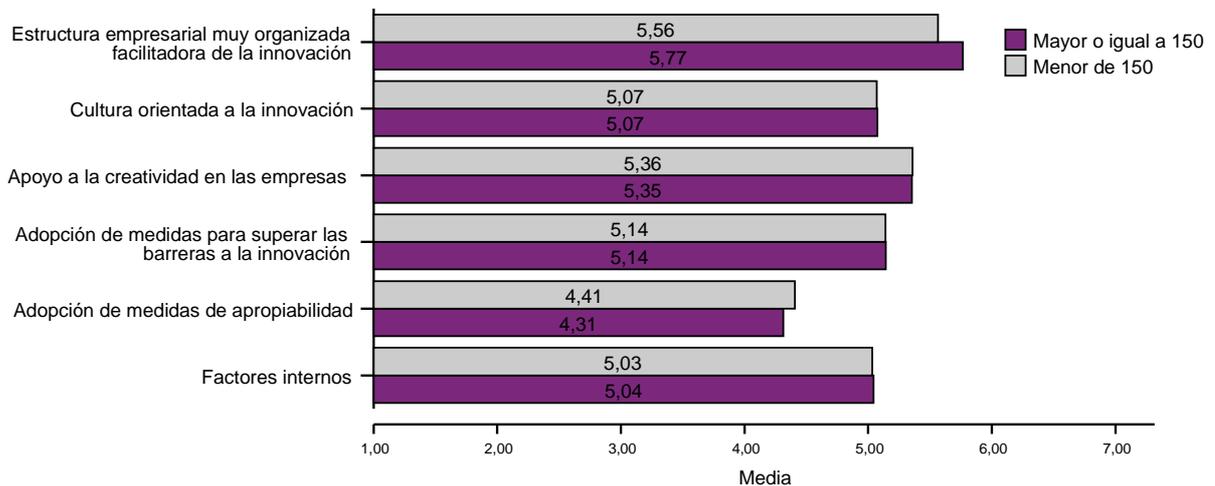
	Estructura empresarial muy organizada facilitadora de la innovación	Cultura orientada a la innovación	Apoyo a la creatividad en las empresas	Adopción de medidas para superar las barreras a la innovación	Adopción de medidas de apropiabilidad	Factores internos
F	,427	,033	,001	,027	,134	,009
gl	1	1	1	1	1	1
Sig.	,516	,924	,995	,938	,716	,931

a. Prueba paramétrica de ANOVA de un factor

b. Variable de agrupación: Facturación por ventas de 2007

Media

	Facturación de las ventas de 2007		
	Menor de 150	Mayor o igual a 150	Total
Estructura empresarial muy organizada facilitadora de la innovación	5,56	5,77	5,62
Cultura orientada a la innovación	5,07	5,07	5,07
Apoyo a la creatividad en las empresas	5,36	5,35	5,36
Adopción de medidas para superar las barreras a la innovación	5,14	5,14	5,14
Adopción de medidas de apropiabilidad	4,41	4,31	4,38
Factores internos	5,03	5,04	5,04



Como muestra la tabla 6.3, a un nivel de significación de 0,05, no existen diferencias estadísticamente significativas entre las cadenas hoteleras con una facturación superior a 150 millones de euros, que representa el 10% de la población, y

el resto (H0: las 2 muestras provienen de poblaciones con la misma distribución, aceptamos la hipótesis nula). Mencionar, quizás, como las empresas más importantes en orden a esta segmentación por facturación, poseen una estructura empresarial más organizada a la hora de facilitar la innovación.

6.3. ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS SEGÚN VARIABLES DE SEGMENTACIÓN.

Los factores externos a investigar según las variables de segmentación facturación, son la elevada rivalidad con los competidores, el alto poder de negociación de los proveedores, el grado de satisfacción del cliente y su fidelización, el poder de negociación de los productos sustitutivos, las dimensiones de complejidad y dinamismo del entorno, y el grado de compromiso activo de las Administraciones Públicas.

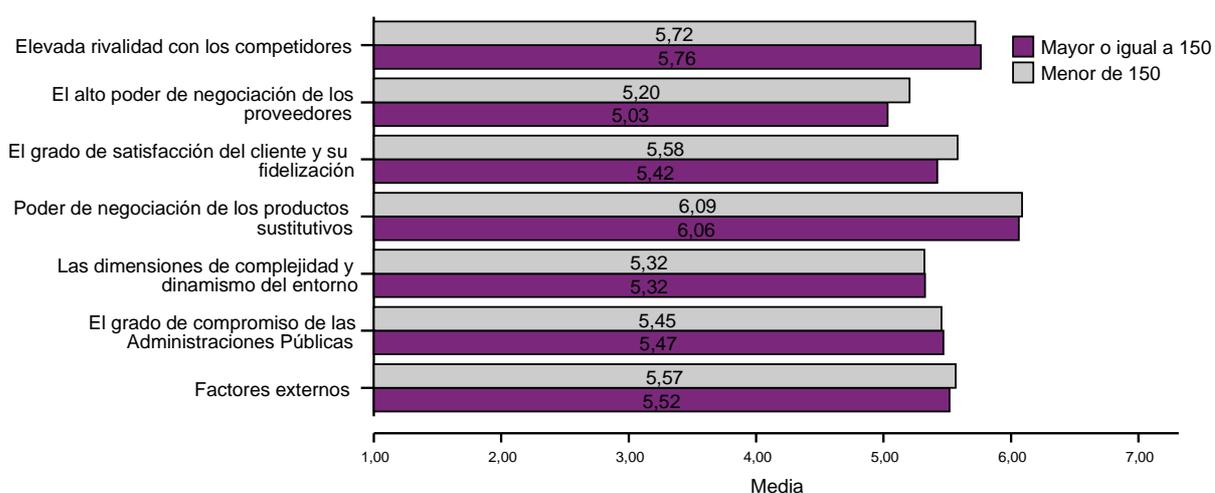
Tabla 6.4. Análisis de los factores externos según las variables de segmentación facturación mayor o menor de 150 millones de euros.

ANOVA							
	Elevada rivalidad con los competidores	El alto poder de negociación de los proveedores	El grado de satisfacción del cliente y su fidelización	Poder de negociación de los productos sustitutivos	Las dimensiones de complejidad y dinamismo de entorno	El grado de compromiso de las Administraciones Públicas	Factores externos
F	,033	,422	,563	,018	,001	,013	,170
gl	1	1	1	1	1	1	1
Sig.	,857	,519	,456	,893	,975	,947	,793

a. Prueba paramétrica de ANOVA de un factor

b. Variable de agrupación: Facturación por ventas de 2007

Media	Facturación de las ventas de 2007		
	Menor de 150	Mayor o igual a 150	Total
Elevada rivalidad con los competidores	5,72	5,76	5,73
El alto poder de negociación de los proveedores	5,20	5,03	5,16
El grado de satisfacción del cliente y su fidelización	5,58	5,42	5,54
Poder de negociación de los productos sustitutivos	6,09	6,06	6,08
Las dimensiones de complejidad y dinamismo del entorno	5,32	5,33	5,32
El grado de compromiso de las Administraciones Públicas	5,45	5,47	5,46
Factores externos	5,57	5,52	5,55



Como muestra la tabla 6.4, a un nivel de significación de 0,05, no existen diferencias estadísticamente significativas entre las cadenas hoteleras con una facturación superior a 150 millones de euros, que representa el 10% de la población, y el resto (H_0 : las 2 muestras provienen de poblaciones con la misma distribución, aceptamos la hipótesis nula).

6.4. ANÁLISIS DEL FACTOR FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS SEGÚN VARIABLES DE SEGMENTACIÓN.

Estudiamos, al igual que en los casos anteriores, si existen diferencias significativas en los factores de formulación de la estrategia según las variables de segmentación facturación, dividiendo la población en las cadenas hoteleras que han facturado en el año 2007 por encima de 150 millones de euros y el resto de grupos

hoteleros. Para ello, nos vamos a centrar en las estrategias competitivas y en la internacionalización como estrategia de crecimiento.

Tabla 6.5. Análisis de los factores formulación de estrategias según las variables de segmentación facturación mayor o menor de 150 millones de euros.

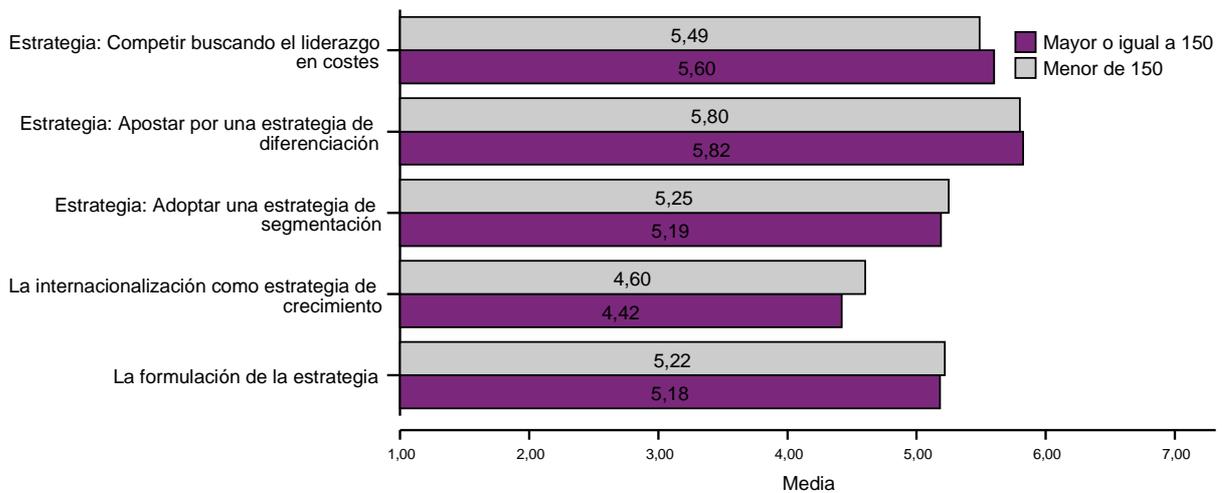
ANOVA					
	Estrategia: Competir buscando el liderazgo en costes	Estrategia: Apostar por una estrategia de diferenciación	Estrategia: Adoptar una estrategia de segmentación	La internacionalización como estrategia de crecimiento	La formulación de la estrategia
F	,278	,053	,144	,321	,034
gl	1	1	1	1	1
Sig.	,600	,820	,706	,573	,854

a. Prueba paramétrica de ANOVA de un factor

b. Variable de agrupación: Facturación por ventas de 2007

Media

	Facturación de las ventas de 2007		
	Menor de 150	Mayor o igual a 150	Total
Estrategia: Competir buscando el liderazgo en coste	5,49	5,60	5,52
Estrategia: Apostar por una estrategia de diferenciación	5,80	5,83	5,81
Estrategia: Adoptar una estrategia de segmentación	5,25	5,19	5,23
La internacionalización como estrategia de crecimiento	4,60	4,42	4,55
La formulación de la estrategia	5,22	5,18	5,21



Como muestra la tabla 6.5, a un nivel de significación de 0,05, no existen diferencias estadísticamente significativas entre las cadenas hoteleras con una facturación superior a 150 millones de euros, que representa el 10% de la población, y el resto (H0: las 2 muestras provienen de poblaciones con la misma distribución, aceptamos la hipótesis nula).

6.5. ANÁLISIS DEL FACTOR IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS SEGÚN VARIABLES DE SEGMENTACIÓN.

Estudiamos, al igual que en los casos anteriores, si existen diferencias significativas en los factores de implantación de la estrategia según las variables de segmentación, siendo los factores de la implantación, el grado de desarrollo de la gestión de la calidad, el nivel de sofisticación de los sistemas de información y los objetivos de aumento de productividad.

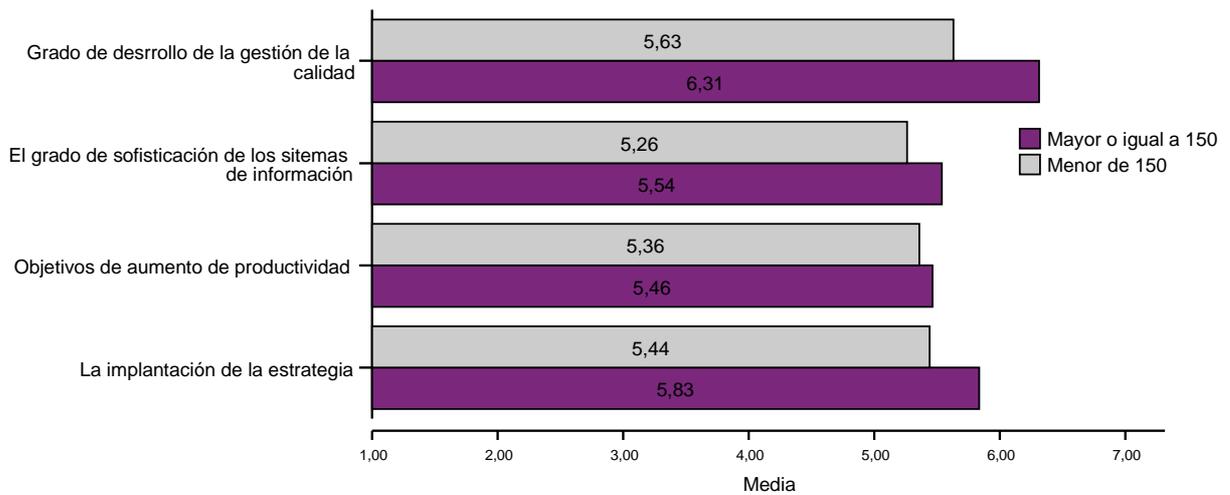
Tabla 6.6. Análisis de los factores de implantación de la estrategia según las variables de segmentación facturación mayor o menor de 150 millones de euros.

ANOVA				
	Grado de desarrollo de la gestión de la calidad	El grado de sofisticación de los sistemas de información	Objetivos de aumento de productividad	La implantación de la estrategia
F	3,861	2,069	,188	2,893
gl	1	1	1	1
Sig.	,046	,156	,666	,094

a. Prueba paramétrica de ANOVA de un factor

b. Variable de agrupación: Facturación por ventas de 2007

Media	Facturación de las ventas de 2007		
	Menor de 150	Mayor o igual a 150	Total
Grado de desarrollo de la gestión de la calidad	5,63	6,31	5,82
El grado de sofisticación de los sistemas de información	5,26	5,54	5,34
Objetivos de aumento de productividad	5,36	5,46	5,39
La implantación de la estrategia	5,44	5,83	5,55



Como muestra la tabla 6.6, a un nivel de significación de 0,05, existen diferencias estadísticamente significativas entre las cadenas hoteleras con una facturación superior a 150 millones de euros, que representa el 10% de la población, y el resto. Concretamente, en la dimensión “grado de desarrollo de la gestión de la calidad”, se obtiene un nivel de significación de 0,043, inferior a 0,05. En el gráfico se aprecia perfectamente, como en las 15 primeras cadenas hoteleras por orden de facturación, se obtiene una media de repuesta en cuanto al grado de desarrollo de la gestión de la calidad por encima del resto de cadenas más pequeñas (6,31 de media frente a 5,63).

6.6. ANÁLISIS DEL NIVEL DE INNOVACIÓN SEGÚN VARIABLES DE SEGMENTACIÓN.

Por último, analizamos si existen diferencias significativas en la medida del nivel de innovación según las variables de segmentación facturación, utilizando tres factores o dimensiones, que son el esfuerzo de gasto en innovación, el impacto de la innovación en las ventas, y la posición innovadora respecto a la competencia.

Tabla 6.7. Análisis de la medida del nivel de innovación según las variables de segmentación facturación mayor o menor de 150 millones de euros.

ANOVA

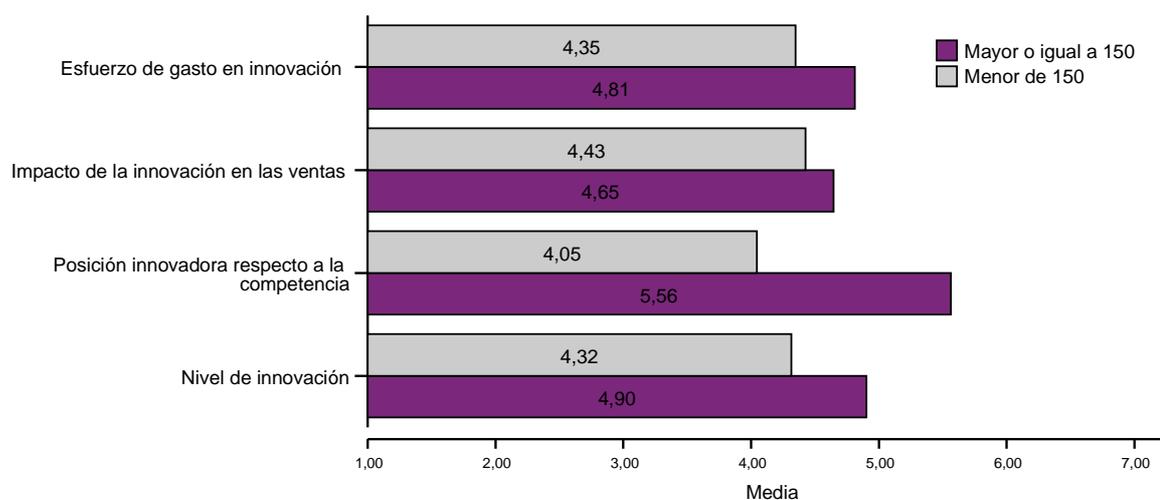
	Esfuerzo de gasto en innovación	Impacto de la innovación en las ventas	Posición innovadora respecto a la competencia	Nivel de innovación
F	4,507	,641	11,08	6,549
gl	1	1	1	1
Sig.	,040	,427	,002	,013

a. Prueba paramétrica de ANOVA de un factor

b. Variable de agrupación: Facturación por ventas de 2007

Media

	Facturación de las ventas de 2007		
	Menor de 150	Mayor o igual a 150	Total
Esfuerzo de gasto en innovación	4,35	4,81	4,47
Impacto de la innovación en las ventas	4,43	4,65	4,49
Posición innovadora respecto a la competencia	4,05	5,56	4,46
Nivel de innovación	4,32	4,90	4,47



Como muestra la tabla 6.7, a un nivel de significación de 0,05, existen diferencias estadísticamente significativas entre las cadenas hoteleras con una facturación superior a 150 millones de euros, que representa el 10% de la población, y el resto.

Concretamente, en la medida global del bloque “nivel de innovación”, se obtiene un nivel de significación de 0,013, inferior a 0,05. En el gráfico se aprecia perfectamente, como en las 15 primeras cadenas hoteleras por orden de facturación, se

obtiene una media de repuesta en cuanto la medida del nivel de innovación por encima del resto de cadenas más pequeñas (4,90 de media frente a 4,32).

7. COCLUSIONES.

Resumiendo, y en conjunto, observamos que no existen diferencias significativas en la medida del nivel de innovación según las variables de segmentación facturación, dividiendo la población en las cadenas hoteleras que han facturado en el año 2007 por encima de 150 millones de euros y el resto de grupos hoteleros. Destacamos como las empresas más importantes en orden a esta segmentación por facturación, poseen una estructura empresarial más organizada a la hora de facilitar la innovación. También, en la dimensión “grado de desarrollo de la gestión de la calidad”, se obtiene una media de repuesta en cuanto al grado de desarrollo de la gestión de la calidad por encima del resto de cadenas más pequeñas.

Y finalmente, en la medida global del bloque “nivel de innovación”, se obtiene como acabamos de ver, una media de repuesta en cuanto la medida del nivel de innovación por encima del resto de cadenas más pequeñas. Estas diferencias en la medida global del nivel de innovación se deben a las dimensiones “esfuerzo de gasto en innovación” y “posición innovadora respecto a la competencia”, ambas con nivel de significación de 0.046 y 0.002 respectivamente. Es interesante apreciar por su relevancia, como las cadenas hoteleras más grandes por facturación, gastan más en innovación, y por ello se encuentran sensiblemente por encima que sus competidoras más pequeñas.

8. BIBLIOGRAFÍA.

Alegre, J. y Lapiedra, R. (2005): “Gestión del Conocimiento y Desempeño Innovador: Un Estudio del Papel Mediador del Repertorio de Competencias Distintivas”, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Vol. 23, Abril-Junio, 117-138.

Allen, T. (1977). *Managing the Flow of Technology*. MIT Press, Cambridge, MA.

- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, Nueva York.
- Arrow, K.J. (1962). The economic implications of learning by doing. *Review of Economic Studies*, vol. 29, pp. 155-173.
- Bueno Campos, E.; Morcillo Ortega, P.; Sarabia Alzaga, J.M. (1987): *La innovación como factor de crecimiento: el caso de las PYME en la Comunidad Autónoma de Cantabria*, Diputación Regional de Cantabria, p.97.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industry Enterprise*. MIT Press. Cambridge.
- David, P.A. (1985). Some new standards for the economics of standardization. Dasgupta, P.D. y Stoneman, P. (eds.). *Economic Theory and Technology Policy*. Cambridge University Press. Cambridge, Inglaterra.
- Dyché, Hill (2001), *The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management*. Metcalfe e I. Miles (editores), pp. 221-245.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, mayo-junio.
- Hamel, G. (1998). Strategy Innovation and the Quest for Value. *Sloan Management Review*, invierno.
- Handy, C. (1998). Amanece que no es poco. Entrevista. *Revista Trend Management*, vol. 1, nº 1, noviembre-diciembre.
- Hjalager, A.M. (2002) “Repairing innovation defectiveness in tourism”. *Tourism Management*, 23(5): 465-474.
- Markides, C. (2000). *All The Right Moves*. Harvard Business School Press. Boston.
- Navas, J.E., y Guerras, L.A. (1998), “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”, Madrid, Editorial Civitas, Segunda Edición.
- Nieto Antolín, Mariano y Navas López, J. Emilio. (2003). *Estrategias de innovación y creación de conocimiento tecnológico en las empresas industriales españolas*. Coordinadores. Editorial Civitas

- Nelson, R.R.; Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Cambridge.
- Nieto, M. (2003). Características dinámicas del proceso de innovación tecnológica en la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 3, pp. 111-128.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press. Nueva York. Traducción al castellano: *Estrategia Competitiva* (1982). C.E.C.S.A., Méjico.
- OECD (1997) *The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data –Oslo Manual*. OECD, Paris.
- Ortigueira Bouzada, M. (1987). La ciencia, el tiempo, los recursos y el poder: un nuevo enfoque para la formación de universitarios en materia de gestión organizacional (I). *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa (JTCE)*, n.273, pp.93-97.
- Sheldon, P.J. (1983) “The impact of technology on the hotel industry”. *Tourism Management*, 4(4): 269-278.
- Sundbo, J. (1997), “Management of innovation in services”, *Service Industries Journal*, 17 (3): 432-455.
- Utterback, J.M. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Harvard Business School Press. Boston.
- Van De Ven, A.H.; (1981). *Perspectives on Organizations. Design and Behavior*. New York: Wiley & Sons, (Ed).
- Vargas Sánchez, A. (2003). *Dirección Estratégica. Fundamnetos teóricos y científicos. Materiales para la docencia*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva, número 39.
- Veugelers, R. (1997). Internal R&D expenditures and external technology sourcing. *Research Policy*, vol. 26, pp. 303-315.