PRESENTACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

4 INE (2016). Ibídem.

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

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

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

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

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

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

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

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

---

[10] ATHIYAMAN, A. (1995). Ibídem.

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

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

[13] ATHIYAMAN (1995). Ibídem.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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