



**DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE  
IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE VIGILANCIA  
TECNOLÓGICA E INTELIGENCIA COMPETITIVA EN  
LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES HOTELERAS DE  
CUATRO Y CINCO ESTRELLAS DE LA COMUNIDAD  
VALENCIANA**

Programa 3115-Doctorado en  
Economía Internacional y Turismo

Doctorando: D. Fernando Molina Pons

**Tesis Doctoral**

Dirigida por:

Dr. D. Rafael Fernández Guerrero

Dr. D. Andrés Salas Vallina

Dr. D. Gregorio García Mesanat

Valencia, Febrero 2023



Al Dr. D. Pere Escorsa por ser fuente de inspiración para desarrollar y aplicar la  
Inteligencia Turística al sector donde nació.



## **AGRADECIMIENTOS**

Al ver el final de esta tesis doctoral y tras navegar una década en el infinito mar del conocimiento quiero dar las gracias a todos aquellos que me han permitido llegar a buen puerto y seguir aprendiendo. ¡Gracias!

A la Universidad de Valencia y a la asociación, MTA Connect, como instituciones por apoyarme en este ambicioso proyecto industrial, que ha supuesto un auténtico desafío para el sector turístico y al que he dedicado gran parte de mi vida profesional.

Al Instituto de Economía internacional y a su comisión académica CAPD por autorizar la mención de doctorado Industrial que da sentido a mi carrera investigadora, muy especialmente a la directora del programa de Doctorado, Dra. Dña. Gloria Berenguer por estar ahí cuando la he necesitado.

A mis directores de tesis Dr. D. Rafael Fernández, Dr. D. Andrés Salas y Dr. D. Gregorio Mesanat por su aportaciones y enseñanzas científico-técnicas, que me han me han ayudado durante este largo recorrido para llegar a ser investigador. Y a mi tutora Dra. Dña. Celia Ramos que me dio un nuevo rumbo de ilusión para cruzar fronteras, en mi estancia Internacional en la Universidad del Algarve en Portugal.

A mis colegas hoteleros por contestar a mis continuas preguntas, y a todos mis amigos que te ofrecen su amistad a cambio de nada.

A mi padre, Fernando, y mi madre, Manuela, por enseñarme a vivir siendo agradecido y a mis hermanas, Pilar y María José, por sus muestras de paciencia en esta década de tantos cambios.

Pero todo lo anterior no hubiera sido posible sin el permanente apoyo de Celia mi esposa, que tanto en la salud y en la enfermedad siempre ha estado a mi lado y mis hijas Lucia y Olga que dan sentido al futuro.

Gracias de nuevo “No habría tesis doctoral sin todos vosotros”.



## INDICE

Resumen/ Abstract.....	13
Introducción/ Introduction.....	17
Capítulo I.- Antecedentes del sector turístico.....	49
Capítulo II.- La dirección estratégica, conocimiento, información y datos en el sector turístico	89
Capítulo III.- La vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva, normalización y su aplicación en las organizaciones turísticas .....	123
Capítulo IV.- Metodología .....	162
Capítulo V.- Resultados y análisis de resultados .....	187
Capítulo VI. - Instrumento propuesto .....	207
Capítulo VII.- Conclusiones/ Conclusions .....	211
Bibliografía.....	221
Anexos .....	237

## INDICE FIGURAS

Figura 1.- Llegadas de turistas internacionales, mundo y regiones .....	49
Figura 2.- Evolución del Producto Interior Bruto (PIB) entre 2020 y 2025 tomando como referencia 2019 .....	50
Figura 3.- Creación de empleo entre 2022-2032 a nivel mundial.....	50
Figura 4.- Volumen de Negocio acumulado por el sector de hostelería por CCAA en millones de euros .....	55
Figura 5.- Evolución del número de hoteles según categoría .....	56
Figura 6.- Evolución del grado de ocupación por plazas .....	56
Figura 7.- Evolución del número de plazas en hoteles y viviendas de uso turístico en España ..	57
Figura 8.- Relación del tamaño de las empresas hoteleras y el número de empleados .....	57
Figura 9.- Número de viajes y pernoctaciones por viajes/pernoctaciones, periodo, formas de turismo y categoría de visitantes.....	58
Figura 10.- Evolución Consumo turístico en España.....	58
Figura 11.- Número de establecimientos en categoría de 4 y 5 estrellas en la Comunidad Valenciana.....	59
Figura 12.- Número de establecimientos hoteleros abiertos en la Comunidad Valenciana .....	60
Figura 13: N° de pernoctaciones hoteleras en Comunidad Valenciana, evolución 1999-2022 ..	60
Figura 14.-Ciclo de Deming .....	64
Figura 15.- Innovaciones basadas en los sistemas de información .....	68
Figura 16.-Innovaciones en productos/ servicios que ofrece la empresa .....	70
Figura 17.- Innovaciones basadas en los procesos.....	71
Figura 18.- Situación actual de las de innovaciones organizativas .....	73
Figura 19.- Situación actual de las de innovaciones en las prácticas de calidad .....	74
Figura 20.- Situación actual de las de innovaciones en las prácticas de RRHH.....	76
Figura 21.- Situación actual en la implantación de las de innovaciones en la organización del trabajo .....	78
Figura 22.- Situación actual de las de innovaciones comerciales o en marketing .....	80
Figura 23.- Situación actual de las de innovaciones medioambientales.....	82
Figura 24.- Situación actual de las innovaciones sectoriales.....	86
Figura 25.- Grado importancia por subsectores de cada innovación sectorial .....	88
Figura 26.- Las cuatro dimensiones del Big Data.....	106
Figura 27.- Escenario Big Data .....	109
Figura 28.- Fases de adopción de Big Data .....	110
Figura 29.- Portal de datos abiertos de Valencia .....	111
Figura 30.- Normalización del tipo de ficheros en Open Data .....	112
Figura 31.- Reutilización de la información .....	114
Figura 32.- Beneficios para usuarios finales del Open Data .....	115
Figura 33.- Portal de Transparencia.....	116
Figura 34.- Relación de iniciativas de datos abiertos en España .....	117
Figura 35.- Ejes de actuación Turismo 2020.....	118
Figura 36.- Eje 1 Nueva Economía Turística .....	119
Figura 37.- Ciclo de Inteligencia .....	126
Figura 38.- Herramientas tecnológicas para aplicar diferentes inteligencias .....	127
Figura 39.- La IC y su impacto en la estrategia de las organizaciones .....	130
Figura 40.- Organigrama tipo de un hotel con sistema VT E IC .....	137
Figura 41.- Mapa procesos para un alojamiento hotelero .....	137
Figura 42.- Mapa de Procesos para el ciclo de Inteligencia turística de un establecimiento hotelero.....	138
Figura 43.- Nivel de la experiencia versus información a analizar .....	142



Figura 44.- Matriz tecnológica del viaje .....	146
Figura 45.- Etapas Madrid Precious Time.....	151
Figura 46.- Visualización Sistema Inteligencia Turística Segittur.....	157
Figura 47.- Visualización Sistema Inteligencia Turística Costa del Sol .....	158
Figura 48.- Conexión Plataforma DTI con Nodo IOT hotel digital inteligente y conectado ...	161
Figura 49.- Esquema de la metodología realizada .....	163
Figura 50.- Organigrama funcional de Turespaña 2011.....	173
Figura 51.- Preguntas de Investigación (PIT) y su correspondencia con preguntas dinámicas de entrevistas (PDE).....	174
Figura 52.- Bases teóricas para el diseño del cuestionario .....	179
Figura 53.- Convergencia de datos y triangulación de multi fuente de evidencias.....	187
Figura 54.- Ítems de información por orden de importancia: Cadenas hoteleras .....	188
Figura 55.-Ítems de información por orden de disponibilidad: Cadenas hoteleras.....	188
Figura 56.- Disponibilidad de los ítems más importantes: cadenas hoteleras .....	189
Figura 57.- 10 principales gaps entre importancia y disponibilidad. Cadenas hoteleras.....	189
Figura 58.- ¿Ha oído hablar de la VT e IC? .....	191
Figura 59.- En caso afirmativo, ¿lo ha utilizado en alguna de sus áreas de actuación? .....	192
Figura 60.- ¿Que considera que es la VT e IC? .....	192
Figura 61.- Disponibilidad de modelos sistematizados de uso de fuentes externas.....	193
Figura 62.- Su modelo sistematizado de fuentes externas, ¿completa las fuentes internas disponibles en Turespaña?.....	194
Figura 63.- ¿Conoce la UNE 166006? .....	195
Figura 64.- En caso afirmativo, ¿Se ha planteado aplicar la norma UNE 166006?.....	195
Figura 65.- El RD 1495/2011 s/ La ley de Reutilización de información del s. público. ¿Es una oportunidad para incorporar fuentes externas?.....	196
Figura 66.- Relevancia del Open Data y Big Data en la estrategia de su departamento .....	197
Figura 67.- Innovaciones Generales.....	199
Figura 68.- Situación actual de las de innovaciones organizativas .....	201
Figura 69.- Situación actual de las de innovaciones en la gestión y estrategia.....	202
Figura 70.- Esquema del Instrumento I2NIFEX -Vigilancia Mercados.....	208

## INDICE TABLAS

Tabla 1.- El sector de hostelería en España, Datos generales 2020 .....	53
Tabla 2.- El sector de hostelería en España, Datos generales.....	54
Tabla 3.- Total Turistas 2021 Destinos Top.....	59
Tabla 5.- Innovaciones más importantes a nivel territorial .....	83
Tabla 6.- Las opciones menos importantes a nivel territorio.....	84
Tabla 7.- Las opciones más implementadas a nivel territorio .....	84
Tabla 8.- Las opciones menos implementadas a nivel territorio .....	85
Tabla 9.- Selección de autores de relevancia en la definición de estrategia.....	90
Tabla 10.- Características de los recursos estratégicos clásicos. ....	97
Tabla 11.- Dimensiones del Big Data.....	107
Tabla 12.- Fortalezas y Debilidades asociadas al Destino España.....	120
Tabla 13.- Fortalezas y debilidades de España PNIT 2012-2015 .....	120
Tabla 14.- Proceso de Vigilancia e Inteligencia .....	128
Tabla 15.- Implantaciones UNE 166006 en el sector turístico por MTA Connect.....	136
Tabla 16.- Aspectos importantes de VT e IC según la Vigilancia a aplicar .....	140
Tabla 17.- Descripción Etapas Madrid Precious Time .....	151
Tabla 18: Infraestructura básica Smart hotel .....	160
Tabla 19.- Fuentes de evidencias en el estudio de casos.....	164
Tabla 20.- Metodología Observador participante .....	169
Tabla 21.- Resultados Observador participante.....	170
Tabla 22.- Metodología Entrevistas semiestructuradas en profundidad .....	172
Tabla 23.- Resultados Entrevista semiestructuradas en profundidad.....	172
Tabla 24.- Ficha de cada entrevistado.....	176
Tabla 25.- Metodología utilizada BBDD primaria Agenda estratégica de Innovación.....	177
Tabla 26.- Resultados a obtener en el estudio agenda estratégica de innovación.....	178
Tabla 27.- Tipos de innovación y definición.....	180
Tabla 28.- Escala de medida de la innovación organizativa.....	182
Tabla 29.- Metodología Validación de Contenidos Panel de Jueces .....	185
Tabla 30.- Resultados de la Validación de contenidos Panel de Jueces.....	185
Tabla 31.- Ejemplo Cuestionario del panel de jueves planteado en la investigación .....	186
Tabla 32.- Datos de las entrevistas en profundidad equipo directivo Turespaña.....	190
Tabla 33.- Ítems del instrumento de identificación necesidades de información de fuentes externas .....	204
Tabla 34.- Proceso de Identificación de Necesidades .....	207
Tabla 35.- Indicadores Ponderados Conectividad Aérea, terrestre y marítima y distribución turística por país emisor .....	209
Tabla 36.- Indicadores Ponderados Información y Datos de los países emisores a la Comunidad Valenciana.....	210
Tabla 37.- Indicadores Ponderados Perfil del turista y sus motivaciones .....	210





---

## RESUMEN/ ABSTRACT

### Resumen

El propósito de esta tesis doctoral es conocer si la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva es un recurso y/o una capacidad clave para la dirección estratégica en las organizaciones hoteleras, así como desarrollar un sistema normalizado de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva que permita incorporar un instrumento práctico de vigilancia de mercados, que mejore la toma de decisiones en la dirección estratégica de los establecimientos hoteleros.

Este nuevo instrumento normalizado se diseña incorporando elementos de fuentes externas e internas, variables de vigilancia de mercados, clientes, destinos y productos aportando tres bloques de indicadores ponderados al aplicar a los ítems una metodología de coeficiente de validación de contenidos-CVC que permiten su parametrización en función del juicio de expertos.

Los indicadores se han revisado adaptándose al posicionamiento estratégico de cada hotel, la especialidad del establecimiento y al entorno donde se ubica geográficamente.

El análisis de los resultados obtenidos a través de la metodología del caso de estudio realizado en Turespaña respalda la relevancia que tiene disponer de soluciones prácticas normalizadas en vigilancia de mercados (conectividad aérea, mercados de origen y datos de los turistas) para la dirección estratégica, y destaca la importancia para diferenciar con claridad los avances en innovaciones organizativas.

La investigación se ha desarrollado en el marco de colaboración del proyecto industrial de la asociación de empresas innovadoras turísticas, MTA Connect, especialistas en implantar y normalizar sistemas de inteligencia turística y su convenio con la Universidad de Valencia.

La falta de establecimientos hoteleros certificados con la norma UNE 166006 a nivel nacional supone una limitación a la hora del diseño de la estrategia de la investigación al no poder generar comparaciones entre las empresas del sector.

El modelo de instrumento propuesto destaca por la necesaria implicación práctica y participación de los profesionales de la dirección hotelera en la ponderación y parametrización de los ítems y bloques, lo que permitirá completar las fuentes internas de los establecimientos. Un proceso replicable y aplicable a otras variables identificadas en el ciclo de inteligencia turística que inciden en la gestión hotelera como son los datos de los clientes, productos o de los destinos turísticos inteligentes en general.

Si bien existe literatura científica sobre la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, (VT e IC) no hay una definición clara de este concepto, y son muy escasas las investigaciones en el

---

sector hotelero, por lo que esta tesis aporta al mundo académico no sólo un avance teórico sino también una aplicación de soluciones de VT e IC para los profesionales y directores generales de los establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana, así como al resto del sector hotelero, además de su contribución al nuevo paradigma de la planificación de los territorios inteligentes y sostenibles.

### Abstract

The purpose of this doctoral thesis is to examine whether technologic surveillance and competitive intelligence are a resource and/or a key tool for strategic management in hotel organisations, as well as to develop a standardised system of technologic surveillance and competitive intelligence. This will allow to incorporate a practical instrument of market surveillance that improves decision-making within the strategic management in hotel establishments.

This new and normalised instrument is designed by incorporating elements of external and internal sources, market surveillance variables, clients, destinations, and products providing three blocks of indicators where the methodological items are applied a content validation coefficient-CVC that allows for their parameterisation according to the experts.

The indicators have been analysed by adapting them to the strategic positioning of each hotel, the speciality of the establishment and its geographical area.

The analysis of the results obtained from the methodology of the case study carried out in Turespaña, supports its relevance, and it offers standardised practices – in market surveillance (connectivity, origin markets and tourist data) for strategic management and it highlights the importance to clearly differentiate the progress in organisational innovations.

The research has been carried out within the collaborative framework of the industrial project of the association of innovative tourist companies, MTA Connect, specialised in setting up and standardising tourist intelligence systems and their agreement with the University of Valencia.

The lack of hotel establishments certified with the norm UNE 166.006 nationally has proved to be a limitation when creating the strategy of the research since it was not possible to find a correlation between the companies of the sector.

The suggested model highlights the need for implication and participation of the professionals in hotel management in the weighting and parametrisation of items and blocks of the proposed instrument, which will allow to complete the internal sources of the establishments.

A process that can be applied to other variables identified in the cycle of tourist intelligence that influence hotel management are client data, products or smart tourist destinations in general.

---

Although some literature about technologic surveillance and competitive intelligence (TS and CI) can be found, there is no clear definition of this concept, and research about its application in hotels is rare. That is why this thesis contributes to the academia not just a theoretical move but also provides a definition of tourist intelligence and the application of standardised solutions of TS and CI for professionals and general managers of hotel establishments in the Valencian Community, as well as the rest of the hotel sector, and its contribution to the new model of planification of smart and sustainable territories.





## INTRODUCCIÓN/ INTRODUCTION

### Introducción

Las instituciones públicas, a través del Plan de Turismo Español Horizonte 2020, que marcó el punto de partida para el conocimiento turístico desde el año 2005 en la fase de participación y debate, marcó seis objetivos para impulsar el conocimiento turístico, que centraban la necesidad de trabajar para:

- Ampliar y mejorar el conocimiento de la demanda, competitividad, modelos de desarrollo e importancia del turismo para la economía y la sociedad española.
- Dotar al turismo español de un sistema de conocimiento e inteligencia eficiente y transparente que proporcione información útil a los agentes decisores en tiempo forma y contenido.
- Contar con la máxima coordinación y cooperación de los agentes públicos y privados en el diseño, contenido, gestión y financiación de sistema de conocimiento e inteligencia del turismo español.
- Garantizar la difusión óptima del conocimiento del sistema turístico español.
- Promover la gestión del conocimiento basada en la utilización de las nuevas tecnologías y el trabajo en red.
- Que la competitividad de la organización pasa necesariamente por tomar decisiones estratégicas acertadas a tiempo, y que la utilización de la inteligencia competitiva nos puede permitir diferenciarnos frente a una competencia global, anticipándonos a las nuevas demandas de los clientes.

Los sistemas de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva (VT e IC), los nuevos desarrollos tecnológicos, la optimización en el uso de fuentes abiertas de información y la capacitación de nuestros gestores en técnicas de captación y análisis pueden permitir una aceleración real de nuestras organizaciones turísticas, permitiendo mantener a España en una posición de liderazgo turístico internacional basado en la economía de la innovación y conocimiento.

La vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, forma parte de una de las innovaciones organizativas vinculada a la gestión y a la estrategia, (OCDE, 2005) con menor implantación en el sector turístico español y con menor presencia que otras innovaciones en los hoteles de cinco y cuatro estrellas de la Comunidad Valenciana.

Existen escasas evidencias sobre modelos normalizados de VT e IC coincidiendo con la mayor fase de expansión de datos e información en fuentes externas que de manera estructurada o desestructurada conforma un nuevo ecosistema de información que algunos autores como Oliver,

et. al. (2014), Tascón, (2013, 2016) llaman *Open data* y *Big data*. Esta expansión se debe en gran parte a la era digital en la que nos encontramos inmersos donde webs, dispositivos móviles, internet de las cosas permiten a los turistas interactuar durante todo el ciclo de su viaje, conectando mercados y destinos en tiempo real.

El actual crecimiento de las redes de destinos turísticos inteligentes tanto a nivel nacional y autonómico, constata que prácticamente ningún hotel dispone de sistemas de inteligencia competitiva normalizados que permitan el intercambio de datos entre el establecimiento hotelero y el destino turístico donde se sitúa.

Basado en este gap de investigación, esta tesis quiere ser un análisis reflexivo sobre la importancia que tiene la VT e IC y su aplicación a las empresas del sector turístico en el nuevo fenómeno de los destinos turísticos inteligentes. La idea fundamental es convencer a los gestores de los establecimientos hoteleros que los procesos y sistemas de VT e IC forman parte de los recursos y capacidades internas de la organización.

Esta tesis doctoral, se basa en la presunción básica de que la VT e IC determina la toma de decisiones acertadas en la dirección estratégica de hoteles. La transformación de datos e información en conocimiento y su posterior uso como inteligencia, necesita de la implantación de un modelo sistematizado, pudiendo ser auditado conforme a la Norma UNE 166.006, siempre que se adapte a los requerimientos competitivos de cada establecimiento hotelero y a la correcta identificación de fuentes de externas de información.

El objetivo general de la investigación es conocer si la VT e IC es un recurso y/o una capacidad clave para la dirección estratégica en las organizaciones hoteleras.

Objetivos específicos:

- Conceptualizar el término VT e IC.
- Conocer si el uso de VT e IC facilita el proceso de toma de decisiones.
- Conocer qué variables o requerimientos son imprescindibles para aplicar la norma UNE 166006 en establecimientos hoteleros.
- Proponer un sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva para la mejora de la dirección estratégica en establecimientos hoteleros de cuatro y cinco estrellas de la Comunidad Valenciana.
- Proponer un instrumento parametrizable en la identificación de necesidades de fuentes externas de información, en el ciclo de inteligencia VT e IC.

El director de hotel, colectivo profesional al que he pertenecido durante más de veinte años, se encuentra inmerso en una transformación digital, una evolución que está condicionada por los

rapidísimos cambios producidos en las tecnologías de la información en los últimos diez años. Dicha aceleración empresarial turística, hace incorporar nuevas competencias para poder dirigir los establecimientos hoteleros.

Personalmente, y por mi trayectoria durante años como director de hotel, me fascinaba observar el crecimiento exponencial de datos e información que producían los nuevos entornos digitales tanto en internet, las redes sociales, como por el uso de los smartphones y herramientas como *WhatsApp*.

Sin duda, el estar estudiando en la universidad mientras estaban produciéndose estos cambios en el contexto turístico, me permitió incorporarme al proyecto industrial de MTA Connect, asociación de empresas innovadoras turísticas de la Comunidad Valenciana, que desde su constitución en 2009, ha jugado un papel determinante a la hora de poder explicar y comprender mejor los diferentes procesos a analizar sobre la VT e IC, su adaptación al sector turístico autonómico, nacional e internacional, y cómo afectan cada una de las variables identificadas a las organizaciones y destinos turísticos.

Y, más concretamente, la oportunidad de desplazarme a Madrid en 2010 e incorporarme al proyecto de Intelitur, renunciando al cargo de profesor asociado en la Universidad de Valencia. Estar capacitado en nuevas competencias digitales a nivel profesional suponía un reto para la propia investigación, ya que me permitía entender el interés de otras personas y organizaciones dispuestas a encontrar en las fuentes externas de información una oportunidad a la hora de tomar decisiones acertadas.

Este conocimiento profesional del sector me permitió afrontar el objetivo general de esta investigación en el sentido más amplio, al intentar comprender qué estaba ocurriendo en este nuevo contexto del sector turístico donde la economía digital y el uso de los datos e información afectan de manera directa a los procesos en el día a día, y lo que es más importante, permiten generar nuevos modelos de negocio en el sector turístico.

Pero hay otras circunstancias académicas que completan los motivos de realizar este estudio: la obtención del diploma en 1991 de “Especialización en gestión de empresas turísticas (1ª edición), organizado por el departamento de Dirección de Empresas de la escuela universitaria de estudios empresariales de la Universidad Valencia en colaboración con la Fundación universidad- empresa de Valencia, ADEIT, bajo el patrocinio de la Dirección General de Turismo de Valencia, supuso la primera oportunidad que permitió a los profesionales que nos encontrábamos en activo en la dirección de hoteles, incorporarnos de nuevo al entorno académico.

Algo similar me ocurrió a la finalización de la Copa de América de Valencia en 2007, donde me encontraba dirigiendo un hotel de cinco estrellas lujo, del cual asumí su puesta en marcha e

---

inauguración en 2005. Esta vez retorné a la Universidad de Valencia gracias al contacto con los directores del Máster en Dirección y Planificación de Turismo, Amparo Sancho Pérez y Gregorio García Mesanat, quienes me animaron a incorporarme y formar parte de la primera promoción 2007- 2009 de dicho máster, obteniendo el título de especialización en Gestión de Marketing y Turismo.

Pero ante la decisión de solicitar la admisión al periodo de investigación del programa de doctorado en Economía internacional y Turismo, en la Universidad Valencia, y mi firme convicción de no abandonar académicamente el sector turístico, me vi obligado a cursar el año que permitía obtener el título de Grado en Turismo en la Universidad Católica de San Antonio, UCAM en Murcia, así tanto en el trabajo de fin de grado realizado en dicha universidad como el trabajo de fin de máster realizado en la UV, se abordaron campos que afectaban a la dirección estratégica, la gestión del conocimiento, los cuadros de mando integral de Norton & Kaplan, el uso de información interna en las organizaciones y las técnicas necesarias para montar las primeras unidades de VT e IC que optimizaban el uso de información externa en los establecimientos hoteleros.

Este recorrido académico en el sector turístico se ha completado con los más de veinte años de experiencia profesional en la dirección hotelera y con mi participación en la unidad de ciencia e innovación e investigación de inteligencia turística aplicada y transnacional de la organización MTA Connect, que fue la primera en certificarse a nivel nacional por AENOR en la norma UNE 166006, una asociación de empresas turísticas innovadoras fundada en 2009 y que durante la última década ha contado con múltiples proyectos industriales y sectoriales en diferentes organizaciones y destinos turísticos.

Mi vinculación con MTA Connect permitió al director de la tesis, Rafael Fernández, plantear un caso de estudio como estrategia de investigación que contestara a las preguntas establecidas al inicio del proyecto de investigación y alcanzar los objetivos tanto generales como específicos planteados.

En la primera etapa del trabajo se planificó centrar nuestro estudio empírico en Madrid en el máximo organismo institucional y público del turismo español, Turespaña, obteniendo unas conclusiones previas de la revisión bibliográfica, del escaso nivel implantación y uso de la VT e IC en las organizaciones turísticas del sector público.

Ya incorporado en el proyecto Intelitur por motivos profesionales, y actuando como enlace entre el Consejo Superior de Cámaras y Turespaña en el Ministerio de Turismo en Madrid, pude compaginar mi representación de MTA Connect, con la posibilidad de aplicar la metodología del caso diseñada para la investigación de esta tesis doctoral en todas sus etapas, desde la primera

---

etapa de recogida de datos en el propio edificio físico de Turespaña y el Instituto de Estudios Turísticos de España, también actuaciones como observador participante en la elaboración de encuestas, diseño y realización de entrevistas en profundidad, clasificación de archivos, codificación y análisis de la documentación obtenida y elaboración de bases de datos y generación de resultados.

Sin duda, una oportunidad profesional que me daba acceso como investigador a entrevistar a los directores y adjuntos de las diferentes subdirecciones generales de Turespaña, e incorporar opiniones subjetivas de sus máximos responsables pudiendo relacionar conceptos y variables entre los diferentes departamentos del organigrama. Una oportunidad a la que nunca hubiera tenido acceso sin contar con la autorización del entonces director general de Turespaña.

Este periodo fue determinante a la hora de replantear la guía del diseño de la investigación ambiciosa pero realista y alcanzable.

La singularidad y ejemplaridad del caso de estudio de Turespaña como institución responsable de la promoción de España en los mercados internacionales y de donde emanan los principales programas públicos en promoción, oficinas de turismo y sistemas de inteligencia de mercados emisores, nos daba acceso no solo a observar, sino a participar y poder obtener una triangulación de datos multi evidencia como se refleja en la metodología propuesta.

Durante los primeros meses en Madrid, elaboré un balance interno de la información, su disponibilidad y aquellas fuentes externas de información que marcaban los responsables como prioritarias y que permitiera completar a información interna disponible.

Definé un mapa de conocimiento, usando un mapa conceptual de hexágonos que incorporaba los diferentes repositorios de datos internos y sus relaciones con los diferentes departamentos de Turespaña: Segittur, Oficinas de turismo en el exterior, Instituto de Estudios Turísticos, etc.

Durante este periodo, también tuve la oportunidad de conocer la priorización de las necesidades de información de las diferentes subdirecciones generales y sus requerimientos y a través de un inventario de información, determiné dónde se capturaba mayoritariamente los datos externos a Turespaña y su relación con otros ministerios (ICEX, Instituto Cervantes, Marca España) y otras instituciones de rango internacional como la OMT; OCDE, etc.

Pude asimismo realizar entrevistas en profundidad al equipo directivo de Turespaña e incorporar el resultado de las entrevistas como evidencias.

Durante este periodo corroboré, en una visita en las Oficinas centrales de AENOR, que la norma UNE 166.006 publicada en 2006, que se encontraba en su segunda fase de revisión, no contaba

con ninguna implantación ni certificación en el sector turístico por aquellas fechas, y que solo existía una referencia de un libro publicado sobre el caso del Hotel el Fuerte de Marbella. Tuve la oportunidad de visitarlo en compañía de la propiedad del hotel y de la autora del libro, y fue aquí donde se despertó mi curiosidad al conocer al consejero delegado del hotel.

Esta serie de contactos me permitieron identificar y contactar con la sociedad profesionales de inteligencia competitiva-SCIP, considerada como la organización más directamente involucrada en inteligencia competitiva, define la IC como el proceso de monitorizar el medio ambiente competitivo, con el objeto habilitar gerentes cedidos, en empresas de todos los tamaños, para la toma de decisiones de marketing, y más de e inversiones de negocio largo plazo. (SCIP,1999).

Resaltar que a raíz de este encuentro mantuve contacto con algunos de sus representantes en España, lo que me ha permitido compartir las aproximaciones metodológicas eminentemente prácticas de gran utilidad en la aplicación de la VT e IC en el sector turístico.

La tarea de equilibrar los propósitos personales, profesionales y académicos, supuso un esfuerzo de conciliación en mi desplazamiento a Madrid en 2011, la implicación del proyecto industrial/sectorial de MTA Connect completó el caso de estudio académico de Turespaña 2011, alternándolas con los objetivos laborales, para lo que se estableció la siguiente hoja de ruta consensuada con el equipo directivo de la asociación, los directores de la tesis y los responsables del proyecto en Turespaña, planteando el análisis de:

- La Dirección General y subdirecciones de Turespaña (sin entrar en la Secretaría de Estado de Turismo).
- El Instituto de Estudios Turísticos-IET.
- Sociedad estatal española dedicada a la gestión de la innovación y las tecnologías turística-Segittur.
- El Centro de documentación Turística del Estado-CDTE.
- Aquellos subsectores turísticos representados en la institución de Turespaña (alojamiento, agencias de viajes, transporte, restauración).
- De manera específica en los Hoteles de 4 y 5 estrellas de la Comunidad Valenciana en colaboración con el ITH e Invattur.
- Las Oficinas centrales de AENOR España.
- Reuniones con los directores de las Oficinas de Turismo de España- OET's, en el mundo coordinadas desde Turespaña.

La tesis se estructura en siete capítulos:

---

El primer capítulo, Antecedentes del sector turístico, define en un primer apartado el marco contextual del sector turístico, los aspectos generales del turismo en España, las cifras desde su perspectiva internacional, al mercado turístico español, desde una visión sistémica al peso del subsector hotelero y tipologías de sus establecimientos.

Se muestran cifras de la demanda externa y el gasto de los turistas con datos de las principales fuentes estadísticas como Egatur, Familitur, el mercado nacional tanto en viajes como el peso del alojamiento y su especialización económica pasando por su repercusión social.

En un segundo apartado se hace referencia a la calidad turística y la normalización, describe lo que implicó la Q en sus inicios con la creación del ICTE y las normas establecidas y las palabras clave que la definen, aportando la revisión de la literatura de los factores y modelos aplicados en el sector turístico, las diferencias entre normas nacionales e internacionales, la importancia de calidad en el sector turístico.

En un tercer apartado incorpora como marco referencial las innovaciones que afectan en general y las que a raíz del estudio de Agenda de innovación e itinerarios tecnológicos que organizó MTA Connect en colaboración con la Universidad de Valencia, Segittur, Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), Invattur de la Generalitat Valenciana y asociaciones sectoriales autonómicas como Hosbec, la Federación de agencia de viajes, etc.

En este apartado se aportan las innovaciones identificadas, los aspectos preliminares de los distintos grupos de innovaciones definiendo los diferentes tipos de procesos de innovación generales y muy especialmente los que describen los itinerarios tecnológicos y la innovación en procesos organizativos en los diferentes subsectores, múltiples figuras que explican y resumen la situación en la implantación de los distintos grupos de innovaciones en el sector y que ponderan el grado de importancia que otorgan las empresas de la muestra confieren a cada uno de los distintos tipos de innovaciones planteados.

En este capítulo también se destaca el esfuerzo para dar a conocer las iniciativas de la administración turística en el impulso al conocimiento turístico, y optimizar la información existente y cómo el sector turístico español ha consolidado al máximo su liderazgo en el contexto turístico mundial utilizando toda la información existente en “repositorios y generadores de conocimiento”, muchos de ellos con más de cuarenta años de experiencia así como la utilización de las fuentes de información abiertas, aprendiendo a reutilizarlas y muy especialmente la información que están liberando las comunidades autónomas e instituciones nacionales e internacionales.

Además, analiza los desarrollos tecnológicos, comparando su nivel de implantación en las empresas turísticas con otros sectores económicos. Siendo las fuentes de información abiertas y

desarrollos tecnológicos un nuevo paradigma para el sector turístico de la Comunidad Valenciana, hay que destacar que el turismo se encuentra inmerso en profundos cambios al igual que otros sectores económicos, y podemos resumir seis factores por el que el conocimiento turístico adquiere cada vez más importancia:

- El desarrollo de las TIC's que permite la circulación de la información y el conocimiento en cantidades y velocidades inimaginables.
- Generadores de conocimiento que, unido al incremento de los avances científicos y tecnológicos, pone la información al alcance de todos.
- La competencia global que obliga a dar respuesta a mercados emergentes y establecer nuevos tipos de relaciones con los turistas.
- El cambio en la demanda de los consumidores que solicitan otro tipo de productos (Nuevo catálogo de productos, “estilos de vida”, turismo experiencial, el cuidado del medioambiente, ...).
- La incorporación de las TIC al sector turístico está produciendo cambios en los modelos de comercialización de empresas y destinos, en cómo interactúan nuestros turistas en todas las fases del viaje. Las TIC's están proporcionando al sector turístico soluciones accesibles.
- La implantación en el sector es una realidad y ya no está relacionada con la dimensión de la empresa y el destino ni con su ubicación.

El segundo capítulo, la dirección estratégica, conocimiento, información y datos en el sector turístico, incorpora las bases teóricas de la dirección estratégica con una revisión de la literatura de las principales definiciones, la toma de decisiones y la teoría de los recursos y capacidades dinámicas en las organizaciones.

Además, se aborda la importancia del *Big data* y el *Open data* en la dirección estratégica, los generadores de conocimiento tanto públicos como privados, como nuevo marco de referencia y oportunidad para mejorar la gestión de las organizaciones en el sector turismo. Con ello se pretende disponer del conocimiento necesario para, en capítulos posteriores, plantear la conexión entre la dirección estratégica, la gestión de las competencias de los gestores y la gestión del conocimiento en el ámbito de las empresas turísticas.

En la investigación partimos del marco teórico general, en el que está ubicado el enfoque de recursos y capacidades dentro de la dirección estratégica, y llevar a cabo algunas observaciones que nos permitan, de forma clara, diferenciar conceptos tales como recursos y capacidades, competencias y conocimiento, íntimamente relacionados y complementarios, aunque diferentes. La comprensión de todo ello puede ayudarnos con posterioridad a entender mejor los procesos de



---

gestión del conocimiento y de la gestión por competencias, y a buscar puntos comunes entre ambos procesos. De esta manera empezaremos analizando el proceso estratégico y la estrategia.

En la actualidad, el proceso estratégico se considera como el producto de un conjunto de procesos organizativos y de intervenciones individuales clave. En las organizaciones complejas es el resultado de un proceso que concierne a toda la organización, más que a la concepción maestra de un único agente o decisor. Esto es debido principalmente a la dificultad de conciliar las oportunidades y amenazas de un entorno incierto con las capacidades, no siempre claras de la organización, los recursos limitados y los valores, individuales y colectivos que coexisten. Las estrategias conducen a decisiones operativas con respecto a inversiones en estructura, infraestructura y el desarrollo del personal, pudiendo derivar en nuevas capacidades (Hayes y Wheelwright, 1984).

La formulación de la estrategia organizativa recoge el planteamiento de la planificación estratégica, ampliando el alcance del análisis desde las variables técnico-económicas hasta las variables sociopolítico-culturales (Andrews, 1971). Es importante resaltar que el esfuerzo por encontrar la solución al problema estratégico sería en gran parte en vano sin la necesaria preocupación por dotar a la organización de las condiciones estructurales e instrumentales para implementar correctamente la estrategia formulada.

La incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multidisciplinar, que señala la importancia estratégica de los recursos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991; Pfeffer, 1994; Grant, 1996).

De esta manera, consideramos que las decisiones relevantes, las que realmente importan, son estratégicas pues sirven para averiguar cuál es la situación y cambiarla, o bien averiguar cuáles son los recursos o cuáles deberían ser. Las decisiones estratégicas constituyen la variable crítica en la gestión e implantación de la estrategia (Child, 1972). Cualquier directivo debe tomar decisiones estratégicas y cuanto más alta sea su posición en la jerarquía directiva más decisiones debe tomar (Drucker, 1999).

La mayor o menor implicación de los miembros de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos también dependerá, de manera más específica, del estilo de dirección y de la cultura organizativa. La estrategia elegida exige una dirección y una cultura idóneas, pues el tipo de dirección y la cultura influyen en la estrategia que se selecciona, ampliando la recopilación y el marco teórico en este capítulo, aportando tablas con definiciones de la estrategia por diversos autores contribuyendo al debate conceptual del mismo.

En el concepto de recursos y la teoría de las capacidades, su aspecto dinámico, es importante tenerlo en cuenta como comenta Navas y Guerras (2002), tres ideas básicas para sostener dicho

---

enfoque. La primera idea es la heterogeneidad de las empresas, debida a las diferencias en cuanto a la disponibilidad de recursos poseídos en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos, la segunda es el entorno empresarial, cuando está caracterizado por la incertidumbre, la complejidad y la turbulencia, hace que las empresas basen su estrategia en los recursos internos frente a hacerlo según consideraciones de tipo externo (Grant, 1996) y, finalmente, la última es el beneficio de la empresa que es consecuencia tanto de factores externos, derivados de las características competitivas del entorno, como de factores internos, relacionados con la combinación de los recursos que dispone.

En dicho capítulo también se abordan los recursos, los cuales pueden diferenciarse en tangibles o intangibles, donde los recursos tangibles son los más fáciles de detectar y evaluar, ya que los estados contables identifican y valoran los recursos financieros y los activos físicos. Con todo, la contabilidad puede ocultar información estratégica y a veces infravalorar los activos. La valoración por costes históricos puede facilitar escasa información del valor de mercado de un activo. Así, aunque el balance proporciona un punto de partida, es importante ir más allá de la información contable y considerar los factores estratégicos pertinentes para evaluar el potencial de recursos capaces de crear una ventaja competitiva (Grant, 1992).

En cambio, los recursos intangibles pueden distinguirse en tres grandes tipos (Grant, 1992), los aspectos intangibles de los recursos humanos, donde se incluyen no sólo el conocimiento, las destrezas, el entrenamiento y la experiencia, sino también la capacidad de adaptación y lealtad por parte de los miembros hacia la empresa, los aspectos intangibles de los recursos tecnológicos, que comprenden las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos de la empresa y que pueden concretarse en patentes, diseños, bases de datos, entre otros. Y la reputación que la organización tiene entre los grupos externos, como clientes y proveedores. En ella se incluye la red de relaciones que mantenga con unos y otros, así como su imagen corporativa.

Para comprender el papel de los recursos intangibles en un negocio, podemos analizar la ventaja competitiva observada en el mercado, las capacidades diferenciales que producen esa ventaja y por último los recursos invisibles que actúan como fuente (Hall, 1992). Cuando la esencia del negocio ha sido identificada de esta manera, entonces la responsabilidad clara de la dirección ha de ser preocuparse por la explotación, el desarrollo y la protección de los recursos intangibles esenciales (Grant, 1992).

En cuanto a las clasificaciones sobre las capacidades, algunos investigadores consideran que estas están organizadas de forma jerárquica en tres niveles (Collis, 1994; Teece et al., 1998; Grant, 1996; Dosi et al., 2000). En primer lugar, las capacidades estáticas o de primer nivel están

---

asociadas a actividades funcionales de la empresa. En segundo lugar, se encuentran las capacidades dinámicas o de segundo nivel, que están basadas en las competencias relativas al cambio y la innovación. Y en el tercer lugar, se hallan las capacidades de aprender a aprender y de aprender más rápido que la competencia.

Este capítulo incluye un apartado que hace una especial mención, a los generadores de conocimiento, información y datos en el sector turístico, donde España lleva más de cuarenta años siendo líder en turismo, y junto con la madurez del sector y esta visión histórica nos permite disponer de un volumen de información y un conocimiento acumulado que debemos saber explotar, siendo estas fuentes de información turística un beneficio para los gestores de establecimientos turísticos.

Los repositorios de conocimiento institucional se recogen en el marco teórico de este capítulo permitiendo levantar mapas de conocimiento cuya información favorezca al sector hotelero de la Comunidad Valenciana.

El *Open Data* es un fenómeno muy reciente impulsado por normativas europeas que insta a las administraciones públicas a liberar la información pública que disponen, pero a la vez estimula a los potenciales usuarios en estudiar modelos que optimicen el uso de dicha información, para entender este fenómeno y sus implicaciones y tal y como lo recoge el programa Aporta impulsado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo: “La reutilización de la información del sector público consiste en el uso por parte de personas físicas o jurídicas, de información generada por organismos del sector público, con fines comerciales o no comerciales”.

No obstante, la Ley 37/2007 excluye del concepto de reutilización el intercambio de información entre Administraciones y organismos del sector público en el ejercicio de las funciones públicas que tengan atribuidas. El sector público produce una gran variedad de información, que es potencialmente reutilizable por los ciudadanos y por la industria de contenidos digitales, como, por ejemplo, información social, económica, geográfica, estadística, meteorológica o turística y sobre empresas y educación. Esta información tiene unas características que la hacen particularmente atractiva para el sector de los contenidos digitales, ya que es completa, fiable y de calidad.

Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) han cambiado radicalmente las vías de acceso a la información en general y a la información del sector público en particular, facilitando considerablemente la recogida de información, su difusión, puesta a disposición y transformación.

---

Por ello, en la economía del conocimiento, la reutilización de la información del sector público presenta un considerable potencial económico, ya que constituye una base esencial para muchos productos de información digital. Es imprescindible, por tanto, asegurar la eficiente reutilización de la información pública a fin de aprovechar su potencial y así desarrollar nuevos productos, servicios y mercados, que logren un mayor desarrollo económico y mayor creación de puestos de trabajo en la industria española de contenidos digitales.

Es bueno entender esta visión del *Open Data* más allá de nuestras fronteras, ya que, a menudo, la información pública en Europa se halla fragmentada y dispersa, con lo que en muchos casos es más confusa de lo que parece. Esta situación se debe principalmente a legislaciones nacionales diversas sobre la manera de acceder a la información y de utilizarla, y a prácticas distintas que perjudican la disponibilidad de los datos.

De lo que se trata no es de que los Estados miembros produzcan más información, sino de que la información que ya está disponible para el público sea más clara y accesible a sus usuarios potenciales.

Es muy importante destacar que durante estos últimos años el desarrollo tecnológico y el impulso al conocimiento turístico recorren un camino en paralelo. En este capítulo se describen los diferentes generadores de conocimiento turístico tanto a nivel nacional, como los de la Comunidad Valenciana: Invattur, REDIT, AINIA, CDT de Turismo Comunidad Valenciana....

El Big Data en el sector turístico, el internet de las cosas y las tendencias *smart* culminan este capítulo con el título de vivir en un océano de datos y cómo organizar el gigantesco volumen de información, con propuestas para las proyecciones y la utilización del *big data* en el sector turístico y la oportunidad de utilización de fuentes abiertas si se quiere conocer las tendencias de transparencia y administración abierta. Con el movimiento *open data* en España impulsado desde programas como Aporta, y el impulso del sector público como generador de datos nacionales, autónomos y locales.

En el tercer capítulo, se aborda el marco conceptual de la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, se estructura en dos apartados, el primero comienza con las definiciones y marco referencial de la VT e IC, mientras que en el segundo se describen las aportaciones del proyecto industrial para el sector turístico de MTA Connect, como primera organización certificada en 2015, especializada en normalizar las primeras unidades de VT e IC tanto en organizaciones como en empresas del sector turístico.

Destacar, la participación directa como parte de su equipo profesional, y como miembro de los comités técnicos de normalización tanto de la revisión de la UNE 166006:2018, como la norma

---

UNE 178501 de destinos turísticos inteligentes, aportando en las conclusiones de este capítulo y en las proposiciones del mismo aquellas recomendaciones que contribuyen al éxito de la aplicación de la Norma UNE 166006 tanto en destinos, como empresas hoteleras, balnearios y agencias de viajes. Una aportación descriptiva y empírica del origen de los primeros sistemas de inteligencia turística, que aporta las características de los mapas de procesos, requerimientos en las necesidades de información tanto de fuentes externas e internas de la organización, e identifica las variables en los diferentes casos que se ha obtenido la certificación, formulando las proposiciones necesarias a la hora de definir una metodología para implantar sistemas de VT e IC en las organizaciones hoteleras necesarias para aplicar el ciclo de inteligencia.

La VT e IC la podemos considerar como una estrategia generadora de valor y por supuesto que permite alcanzar nuevas ventajas competitivas.

La inteligencia competitiva es un recurso intangible y estratégico necesario en las organizaciones para conseguir ventajas competitivas sostenibles, las empresas apuestan por recursos y capacidades que les permiten explotar oportunidades y neutralizar amenazas, una capacidad interna de la organización difícil de copiar e imitar para la competencia.

Las empresas entran en competencia en los factores productivos, los clientes y, finalmente, por los ingresos con que hacer frente a los costes, tienen que tomar decisiones para poder sobrevivir. Esto implica incorporar a la estrategia actuaciones en: la selección de objetivos, la elección de los productos y servicios que ofrecer, el diseño y la configuración de las políticas que determinan cómo establecer las posiciones competitivas de la empresa en los mercados, la elección de un nivel apropiado de perspectiva y diversidad, y el diseño de la estructura organizativa, los sistemas administrativos y las políticas utilizadas para definir y coordinar el trabajo (Jiménez y Arroyo, 2001).

Hemos pasado de una era industrial a una era donde la supremacía de individuos, organizaciones y naciones pasa por el manejo inteligente de la información. Las nuevas tecnologías se han convertido en novedosas herramientas de gestión que hay que dominar para su óptimo aprovechamiento. Mientras las empresas se enfrentan al reto de la competencia global, existe un creciente reconocimiento del papel central de la tecnología como determinante de su éxito.

El sector turístico español y la era de la transformación digital marca que, en un entorno dinámico y complejo, incluso en ocasiones caótico (Quintero, del Águila Obra y Meléndez, 2000), una gestión eficaz de la información relativa a los competidores -conocer las cosas correctas en el momento correcto y actuar sobre ellas- se constituye en una herramienta imprescindible para el éxito empresarial. Las empresas con éxito necesitan saber qué están haciendo sus competidores, cómo están cambiando las necesidades de los clientes, cómo están madurando los mercados

globales, y qué tendencias se están desarrollando en sus industrias. Se precisa una alquimia que transforme la información en inteligencia. Reunir estas necesidades de información es de lo que trata la inteligencia competitiva (Gregory, 1999; Prencipe, 2000), que es una metamorfosis de datos en información, conocimiento e inteligencia. Las consecuencias de tomar decisiones basadas en una información incompleta, inexacta u obsoleta pueden ser muy graves en la actualidad para la competitividad de una organización.

Mientras que la Inteligencia Competitiva la definió como “el proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se transmite a los responsables de la toma de decisiones en el momento oportuno” (Prescott y Gibson, 1993).

Corroborando la definición de la inteligencia competitiva como los métodos y procesos, éticos y legales, de análisis de un sector económico, y de las capacidades y comportamiento de la competencia, para obtener y mantener la ventaja competitiva de la empresa (Postigo, 2000).

“Aquellas decisiones que implican a la estrategia incluyen: la selección objetivos, la elección de los productos y servicios que ofrecer, el diseño y la configuración de las políticas que determinan cómo establecer las posiciones competitivas de la empresa en los mercados, la elección de un nivel apropiado de perspectiva y diversidad, el diseño de la estructura organizativa, los sistemas administrativos y las políticas utilizadas para definir y coordinar el trabajo” (Jiménez y Arroyo 2002).

Este apartado finaliza con la definición del concepto de inteligencia turística como proceso de VT e IC.

MTA Connect aporta en este marco referencial tres casos prácticos de destinos normalizados por la Norma UNE 166006 de VT e IC y la Norma de destinos turísticos inteligentes UNE 178501 como Benidorm primer destino certificado del Mundo, Madrid Precious Time en colaboración con la Organización Mundial del Turismo y Silk Valencia: Ruta de la Seda en Valencia en colaboración con la UNESCO.

La actual situación de liderazgo que está atravesando el sector turístico español, unido a los cambios tecnológicos en esta nueva era digital me han despertado un interés especial ante una situación donde el volumen de datos e información externa a las organizaciones influye decisivamente en el comportamiento y forma de dirigir los establecimientos hoteleros.

En el cuarto capítulo, se aborda la metodología de la investigación, que se basa en los casos de estudio ejemplares y singulares a los que alude, Yin (2003) y se presenta como la primera fase: el caso de estudio exploratorio Turespaña 2011 y una segunda fase que permite establecer la

---

ponderación de ítems obtenidos previamente de la triangulación de evidencias en dicho caso, posteriormente validados por un comité de expertos con un coeficiente de validación del contenido. (Salguero, et al., 2017).

El quinto capítulo incorpora el análisis de los resultados de los datos generados de la primera fase de la investigación que corresponden a la triangulación de evidencias de diferentes fuentes de datos recogidos en el caso de estudio, que son los siguientes:

- Recopilación de documentación, registro de archivos, como observador participante en las encuestas del Ministerio de Turismo: Preferencias en materia de inteligencia de mercados turísticos.

Incorpora los resultados de un estudio de investigación que nos permita identificar las verdaderas necesidades de información, midiendo su disponibilidad e importancia por los propios usuarios de información, de los diferentes subsectores, analizando exclusivamente los obtenidos del sector de alojamiento, obteniendo tres tablas de ítems de información de mercados. La primera muestra por orden de importancia teórica treinta y dos ítems ponderados y ordenados por grado de importancia, la segunda tabla incorpora el resultado de los ítems por grado de disponibilidad en los establecimientos hoteleros, mientras la tercera tabla muestra los diez ítems ordenados por el mayor Gap entre importancia teórica y disponibilidad práctica. El análisis de estos resultados permitirá aplicar en una segunda fase los coeficientes de validación de contenidos.

- Datos de Entrevistas en profundidad a los directores de Turespaña.

Los resultados de las entrevistas en profundidad generados en las diferentes cuestiones que se realizaron en la primera fase de la investigación al equipo directivo de Turespaña, el análisis de estos nos permitió con un enfoque interpretativo y subjetivo de los resultados poder llegar a entender el significado y el contexto de los circuitos de los datos en las subdirecciones generales de Turespaña, y cómo se actuaba con la información externa a la organización. Comprender los procesos de cómo y cuándo se incorporaban fuentes externas a cada departamento y si se aplicaba y comprobar escasa implantación de procesos normalizados de VT e IC y la nula implantación de la norma 166006. Analizando especialmente la confusión que se produce en los entrevistados al confundir el término con innovaciones en sistemas de información puramente tecnológicos y no considerarlas innovaciones organizativas.

- Una base de datos y cuestionario basado en las entrevistas de la Agenda estratégica de innovación para hoteles, agencias de viajes y restaurantes.

Con esta investigación quería llegar a comprender el escaso grado de implantación de sistemas de VT e IC certificados en el sector turístico español y su incipiente aplicación en los diferentes subsectores empresariales, muy especialmente en los alojamientos hoteleros, para lo que planteo profundizar en el sector de hoteles de 4 y 5 estrellas de la Comunidad Valenciana.

A través de los cuestionarios realizados en la agenda estratégica de innovación en el marco de la Universidad de Valencia y en colaboración con Segittur e Invattur, en los resultados la mayoría de los profesionales manifiestan la importancia del uso de datos y la oportunidad que supone el *Open data* y la reutilización de la información pública en Turismo, pero su implantación es incipiente en algunas Comunidades y prácticamente nula a nivel nacional., tanto en el sector público como privado.

En una segunda fase de la investigación, los resultados obtenidos de la discusión pública y contraste, para la relevancia de las conclusiones teóricas y prácticas obtenidas en la primera fase y a continuación, una validación de contenidos con un panel de juicio de expertos, aplicando un coeficiente de validación de contenidos (CVC) con el fin de conseguir proponer un instrumentos de identificación de fuentes externas de información, en el modelo de VT e IC, para hoteles de 4 y 5 estrellas de la Comunidad Valenciana. Los datos generados en la segunda fase de la investigación son una primera tabla de 16 ítems de “información y datos de los países emisores de la Comunidad Valenciana que alcanzan una ponderación entre 0.98 la máxima y 0.73 la mínima, solo tres de ellos quedaban por debajo del índice de 0,8. En los resultados obtenidos de la segunda tabla se muestra la ponderación de 16 ítems cuya valoración máxima la alcanzan más de tres ítems con el 1,00 y la mínima 0,72, siendo por tanto solo un ítem el que no alcanza el 0,80. Mientras los resultados de la tercera tabla se reducen a 7 ítems donde solo uno supera la máxima puntuación de 1,00 y cuatro se quedan por debajo del 0,80 entrando en el proceso correspondiente de revisión por los expertos.

Disponer de estas tres tablas de ítems ponderados por los gestores de establecimientos hoteleros permite incorporar tres bloques de variables como instrumento parametrizable en los procesos de identificación de necesidades de fuentes externas del ciclo de inteligencia turística.

El capítulo seis de esta tesis aborda la creación de un instrumento denominado I2NIFEX- instrumento identificación de necesidades de información de fuentes externas, a raíz de la contribución industrial realizada por MTA Connect de los casos prácticos obtenidos al implantar la norma UNE 166006 detallada en el capítulo tres. A través de la aplicación del coeficiente de validación en las fuentes externas resultantes de la metodología realizada en esta investigación, y se va a poder aplicar en el ciclo de inteligencia turística para la vigilancia de mercados. Así se definirán los elementos, variables, bloques de indicadores ponderados que ayudarán a la implementación de un sistema de VT e IC en los establecimientos objeto de esta tesis.



El capítulo siete ofrece las conclusiones, bajo este epígrafe se aportan aquellos razonamientos que dan respuesta a los objetivos generales y específicos planteados en esa investigación, mediante las seis conclusiones, de las cuales tres son implicaciones teóricas y tres prácticas, e incorpora las limitaciones detectadas durante la investigación y las futuras líneas de investigación.

Finaliza el trabajo de investigación con la bibliografía contenida en el texto y los anexos que recogen las fichas técnicas y el documento resumido de la Agenda estratégica de innovación realizado por la asociación MTA Connect e investigadores de la Universidad de Valencia.

El proyecto de investigación permite un avance teórico y práctico en la VT e IC y como las normas pueden servir de apoyo a los gestores de organizaciones turísticas, incorporando modelos conceptuales teóricos e instrumentos prácticos que faciliten la adopción de necesidades de información conforme a las peculiaridades del sector hotelero de la Comunidad Valenciana.

#### Introduction

Public institutions, through the Spanish Tourism Plan Horizon 2020, which marked the starting point for tourism knowledge since 2005 in the phase of participation and debate, set six objectives to promote tourism knowledge, which focused on the need to work towards:

- Broadening and improving knowledge of the demand, competitiveness, development models and importance of tourism for the Spanish economy and society.
- Providing Spanish tourism with an efficient and transparent knowledge and intelligence system that provides decision-makers with useful information in a timely manner and with content.
- Having maximum coordination and cooperation between public and private agents in the design, content, management and financing of the Spanish tourism knowledge and intelligence system.
- Ensuring optimal dissemination of knowledge of the Spanish tourism system.
- Promoting knowledge management based on the use of new technologies and networking.
- The fact that the competitiveness of the organisation necessarily depends on making the right strategic decisions in time, and that the use of competitive intelligence can allow us to differentiate ourselves in the face of global competition, anticipating new customer demands.

Technological surveillance and competitive intelligence systems (TS and CI), new technological developments, optimisation in the use of open sources of information and the training of our managers in techniques for capturing and analysing information can allow for a real acceleration

---

of our tourism organisations, enabling Spain to maintain its position as an international tourism leader based on the innovation and knowledge economy.

Technological surveillance and competitive intelligence is one of the organisational innovations linked to management and strategy (OCDE, 2007) that is less well established in the Spanish tourism sector and less present than other innovations in five- and four-star hotels in the Valencian Community.

There is little evidence on standardised TS and CI models coinciding with the major phase of expansion of data and information from external sources that in a structured or unstructured way forms a new information ecosystem that some authors such as Oliver, et. al. (2014), Tascón, (2013, 2016) call Open data and Big data. This expansion is largely due to the digital era in which we are immersed, where websites, mobile devices and the internet of things allow tourists to interact throughout their travel cycle, connecting markets and destinations in real time.

The current growth of smart destination networks at both national and regional level shows that practically no hotel has standardised competitive intelligence systems that allow the exchange of data between the hotel establishment and the tourist destination where it is located.

Based on this research gap, this thesis aims to be a reflective analysis of the importance of the importance of the TS and CI and their application to companies in the tourism sector in the new phenomenon of smart destinations. The fundamental idea is to convince the managers of hotel establishments that the processes and systems of TS and CI are part of the internal resources and capabilities of the organisation.

This doctoral thesis is based on the basic assumption that TS and CI determine the right decisions in the strategic management of hotels. The transformation of data and information into knowledge and its subsequent use as intelligence requires the implementation of a systematised model, which can be audited in accordance with the UNE 166.006 Standard, provided that it is adapted to the competitive requirements of each hotel establishment and to the correct identification of external sources of information.

The overall objective of the research is to find out whether TS and CI is a key resource and/or capability for strategic management in hotel organisations.

Specific objectives:

- Conceptualise the term TS and IC.
- To find out whether the use of TS and CI facilitates the decision-making process.
- To know which variables or requirements are essential to apply the UNE 166006 standard in hotel establishments.

- 
- To propose a system of technological surveillance and competitive intelligence for the improvement of strategic management in four and five-star hotel establishments in the Valencian Community.
  - Propose a parameterisable instrument for identifying the needs of external sources of information in the TS and CI intelligence cycle.

The hotel manager, a professional group to which I have belonged for more than twenty years, is immersed in a digital transformation, an evolution that is conditioned by the very rapid changes that have taken place in information technologies over the last ten years. This acceleration in tourism business requires the incorporation of new skills in order to be able to manage hotel establishments.

Personally, and because of my years of experience as a hotel manager, I was fascinated to observe the exponential growth of data and information produced by the new digital environments, both on the internet, social networks, and through the use of smartphones and tools such as WhatsApp.

Undoubtedly, studying at university while these changes in the tourism context were taking place, allowed me to join the industrial project of MTA Connect, an association of innovative tourism companies in the Valencian Community, which since its constitution in 2009, has played a decisive role in being able to explain and better understand the different processes to be analysed on the TS and CI, their adaptation to the regional, national and international tourism sector, and how each of the variables identified affect tourism organisations and destinations.

And, more specifically, the opportunity to move to Madrid in 2010 and join the Intelitur project, resigning from the position of associate professor at the University of Valencia. Being trained in new digital competences at a professional level was a challenge for the research itself, as it allowed me to understand the interest of other people and organisations willing to find in external sources of information an opportunity to make the right decisions.

This professional knowledge of the sector allowed me to address the general objective of this research in the broadest sense, by trying to understand what was happening in this new context of the tourism sector where the digital economy and the use of data and information directly affect day-to-day processes, and more importantly, allow new business models to be generated in the tourism sector.

But there are other academic circumstances that complete the reasons for carrying out this study: obtaining the 1991 diploma in "Specialisation in Tourism Business Management (1st edition), organised by the Business Management Department of the University School of Business Studies of the University of Valencia in collaboration with the University-Business Foundation of Valencia, ADEIT, under the sponsorship of the General Directorate of Tourism of Valencia, was

---

the first opportunity that allowed us professionals who were active in hotel management to rejoin the academic environment.

Something similar happened to me at the end of the America's Cup in Valencia in 2007, where I was managing a five-star luxury hotel, of which I was responsible for its start-up and inauguration in 2005. This time I returned to the University of Valencia thanks to the contact with the directors of the Master in Tourism Management and Planning, Amparo Sancho Pérez and Gregorio García Mesanat, who encouraged me to join and form part of the first promotion 2007-2009 of this master's degree, obtaining a specialisation degree in Marketing and Tourism Management.

However, when I decided to apply for admission to the research period of the doctoral programme in International Economics and Tourism at the University of Valencia, and my firm conviction of not abandoning the tourism sector academically, I was forced to take the year that allowed me to obtain the degree in Tourism at the Catholic University of San Antonio, UCAM in Murcia, so both the final degree project carried out at that university and the final master's degree project carried out at the UV, dealt with fields that affected strategic management, knowledge management, the Norton & Kaplan balanced scorecards, the use of internal information in organisations and the techniques necessary to set up the first TS and CI units that optimised the use of external information in hotel establishments. Kaplan's balanced scorecards, the use of internal information in organisations and the techniques necessary to set up the first TS and CI units that optimised the use of external information in hotel establishments.

This academic journey in the tourism sector has been completed with more than twenty years of professional experience in hotel management and with my participation in the science and innovation and research unit of applied and transnational tourism intelligence of the organisation MTA Connect, which was the first to be certified nationally by AENOR in the UNE 166006 standard, an association of innovative tourism companies founded in 2009 and which over the last decade has had multiple industrial and sectoral projects in different organisations and tourist destinations.

My involvement with MTA Connect allowed the thesis supervisor, Rafael Fernández, to propose a case study as a research strategy to answer the questions established at the beginning of the research project and to achieve both the general and specific objectives.

In the first stage of the work, we planned to focus our empirical study in Madrid on the highest institutional and public body in the Spanish tourism sector, Turespaña, drawing conclusions from the literature review of the low level of implementation and use of TS and CI in public sector tourism organisations.

---

Already incorporated in the Intelitur project for professional reasons, and acting as liaison between the Consejo Superior de Cámaras and Turespaña at the Ministry of Tourism in Madrid, I was able to combine my representation of MTA Connect with the possibility of applying the case study methodology designed for the research of this doctoral thesis in all its stages, from the first stage of data collection in the physical building of Turespaña and the Institute of Tourism Studies of Spain, also acting as a participant observer in the elaboration of surveys, design and implementation of in-depth interviews, classification of files, codification and analysis of the documentation obtained and elaboration of databases and generation of results.

Undoubtedly, it was a professional opportunity that gave me access as a researcher to interview the directors and deputies of the different general sub-directorates of Turespaña, and to incorporate subjective opinions of their top managers, being able to relate concepts and variables between the different departments of the organisational chart. An opportunity to which I would never have had access without the authorisation of the then director general of Turespaña.

This period was decisive in rethinking the ambitious but realistic and achievable research design guide.

The uniqueness and exemplary nature of the case study of Turespaña as the institution responsible for the promotion of Spain in international markets and from where the main public programmes in promotion, tourism offices and issuing market intelligence systems emanate, gave us access not only to observe, but also to participate and to be able to obtain a triangulation of multi-evidence data as reflected in the proposed methodology.

At this time, I paid a visit to Madrid and I confirmed an internal balance sheet of the information, its availability and those external sources of information that those in charge identified as priorities and which would allow the internal information available to be completed.

I defined a knowledge map, using a conceptual map of hexagons that incorporated the different internal data repositories and their relationships with the different departments of Turespaña: Segittur, Tourism Offices abroad, Institute of Tourism Studies, etc.

During this period, I also had the opportunity to learn about the prioritisation of the information needs of the different general sub-directorates and their requirements, and through an inventory of information, I determined where the majority of data from outside Turespaña was captured and its relationship with other ministries (ICEX, Instituto Cervantes, Marca España) and other international institutions such as the UNWTO, OCDE, ...

I was also able to conduct in-depth interviews with the Turespaña management team and incorporate the results of the interviews as evidence.

During this period, during a visit to the central offices of AENOR, I confirmed that the UNE 166006 standard published in 2006, which was in its second phase of revision, had no implementation or certification in the tourism sector at that time, and that there was only one reference to a book published on the case of the Hotel el Fuerte in Marbella. I had the opportunity to visit the hotel in the company of the hotel owner and the author of the book, and it was here that my curiosity was aroused when I met the hotel's managing director.

This series of contacts allowed me to identify and contact the Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), considered to be the organisation most directly involved in competitive intelligence, defines CI as the process of monitoring the competitive environment in order to enable managers, in companies of all sizes, to make marketing decisions, and over the long term business investments. (SCIP, 1999).

As a result of this meeting, I was in contact with some of their representatives in Spain, which allowed me to share the eminently practical methodological approaches that are very useful in the application of TS and CI in the tourism sector.

The task of balancing personal, professional and academic purposes involved an effort of conciliation in my trip to Madrid in 2011, the involvement of the industrial/sectorial project of MTA Connect completed the academic case study of Turespaña 2011, alternating them with the work objectives, for which the following roadmap was established by consensus with the management team of the association, the directors of the thesis and those responsible for the project in Turespaña, proposing the analysis of:

- The Managing Director and sub-directorates of Turespaña (without entering the Secretariat of State for Tourism).  
The Institute for Tourism Studies (Instituto de Estudios Turísticos-IET).
- Spanish state-owned company dedicated to the management of innovation and tourism technologies-Segittur.
- The Centro de documentación Turística del Estado-CDTE.
- Those tourism sub-sectors represented in the Turespaña institution (accommodation, travel agencies, transport, catering).
- Specifically in 4 and 5 stars hotels in the Valencian Community in collaboration with ITH and Invattur.
- The central offices of AENOR Spain.
- Meetings with the directors of the Spanish Tourist Offices (OETs) around the world, coordinated by Turespaña.

The thesis is structured in seven chapters:

---

The first chapter, Background of the tourism sector, defines in a first section the contextual framework of the tourism sector, the general aspects of tourism in Spain, the figures from an international perspective, the Spanish tourism market, from a systemic vision to the weight of the hotel subsector and the typologies of its establishments.

Figures on external demand and tourist spending are shown with data from the main statistical sources such as Egatur, Familitur, the national market both in terms of travel and the weight of accommodation and its economic specialisation, as well as its social repercussions.

The second section refers to tourism quality and standardisation, describing what Q implied in its beginnings with the creation of the ICTE and the standards established and the key words that define it, providing a review of the literature on the factors and models applied in the tourism sector, the differences between national and international standards, and the importance of quality in the tourism sector.

A third section incorporates as a reference framework the innovations that affect in general and those resulting from the study of the Innovation Agenda and technological itineraries organised by MTA Connect in collaboration with the University of Valencia, Segittur, the Hotel Technological Institute (ITH), Invattur of the Generalitat Valenciana and regional sectoral associations such as Hosbec, the Federation of Travel Agencies, etc.

This section provides the innovations identified, the preliminary aspects of the different groups of innovations, defining the different types of general innovation processes and especially those that describe the technological itineraries and innovation in organisational processes in the different subsectors, multiple figures that explain and summarise the situation in the implementation of the different groups of innovations in the sector and that weigh up the degree of importance that the companies in the sample give to each of the different types of innovations proposed.

This chapter also highlights the effort to publicise the initiatives of the tourism administration to promote tourism knowledge, and to optimise existing information and how the Spanish tourism sector has consolidated its leadership in the world tourism context by using all the existing information in "repositories and knowledge generators", many of them with more than forty years of experience, as well as the use of open information sources, learning to reuse them and especially the information that is being released by the autonomous communities and national and international institutions.

It also analyses technological developments, comparing their level of implementation in tourism companies with other economic sectors. As open information sources and technological developments are a new paradigm for the tourism sector in the Valencian Community, it should

---

be noted that tourism is immersed in profound changes just like other economic sectors, and we can summarise six factors by which tourism knowledge is becoming increasingly important:

- The development of ICTs which allows the circulation of information and knowledge in unimaginable quantities and at unimaginable speeds.
- Generators of knowledge which, together with the increase in scientific and technological advances, brings information within everyone's reach.
- Global competition, which makes it necessary to respond to emerging markets and establish new types of relations with tourists.
- The change in consumer demand for other types of products (new product catalogue, "lifestyles", experiential tourism, care for the environment, ...).
- The incorporation of ICTs in the tourism sector is bringing about changes in the marketing models of companies and destinations, in how our tourists interact at all stages of the journey. ICTs are providing the tourism sector with accessible solutions.
- Establishment in the sector is a reality and is no longer related to the size of the company and the destination or its location.

The second chapter, strategic management, knowledge, information and data in the tourism sector, incorporates the theoretical foundations of strategic management with a literature review of the main definitions, decision making and the theory of dynamic resources and capabilities in organisations.

In addition, the importance of Big data and Open data in strategic management, both public and private knowledge generators, as a new frame of reference and opportunity to improve the management of organisations in the tourism sector is addressed. This is intended to provide the necessary knowledge for, in later chapters, the connection between strategic management, the management of managers' competencies and knowledge management in the field of tourism companies.

In the research we start from the general theoretical framework, in which the resources and capabilities approach is located within strategic management and make some observations that allow us to clearly differentiate concepts such as resources and capabilities, competencies and knowledge, which are closely related and complementary, although different. Understanding all this can later help us to better understand the processes of knowledge management and competency-based management, and to look for commonalities between the two processes. In this way, we will start by analysing the strategic process and strategy.

Today, the strategic process is seen as the product of a set of organisational processes and key individual interventions. In complex organisations, it is the result of an organisation-wide process,



---

rather than the masterful thinking of a single actor or decision-maker. This is mainly due to the difficulty of reconciling the opportunities and threats of an uncertain environment with the organisation's not always clear capabilities, limited resources and coexisting individual and collective values. Strategies lead to operational decisions regarding investments in structure, infrastructure and staff development, and may result in new capabilities (Hayes and Wheelwright, 1984).

The formulation of organisational strategy takes up the approach of strategic planning, broadening the scope of analysis from technical-economic variables to socio-political-cultural variables (Andrews, 1971). It is important to emphasise that the effort to find the solution to the strategic problem would be largely in vain without the necessary concern to provide the organisation with the structural and instrumental conditions to correctly implement the formulated strategy.

The incorporation of the strategic point of view implies the emergence of a new perspective, of a multidisciplinary nature, which points to the strategic importance of resources as a source of generating sustainable competitive advantages (Barney, 1991; Pfeffer, 1994; Grant, 1996).

In this way, we consider that the relevant decisions, the ones that really matter, are strategic because they serve to find out what the situation is and change it, or to find out what the resources are or what they should be. Strategic decisions are the critical variable in the management and implementation of strategy (Child, 1972). Any manager must make strategic decisions, and the higher the position in the management hierarchy, the more decisions he or she must make (Drucker, 1999).

The greater or lesser involvement of the members of the organisation in achieving the strategic objectives will also depend, more specifically, on the style of leadership and the organisational culture. The chosen strategy requires the right management and culture, as the type of management and culture influences the strategy that is selected, extending the collection and theoretical framework in this chapter by providing tables with definitions of strategy by various authors and contributing to the conceptual discussion of strategy.

In the concept of resources and the theory of capabilities, its dynamic aspect, it is important to consider, as Navas and Guerras (2002) comment, three basic ideas to sustain this approach. The first idea is the heterogeneity of companies, due to the differences in the availability of resources possessed at a given time, as well as the different characteristics of these resources, the second is the business environment, when it is characterised by uncertainty, complexity and turbulence, makes firms base their strategy on internal resources rather than on external considerations (Grant, 1996) and, finally, the last one is the firm's profit, which is a consequence of both external factors,

---

derived from the competitive characteristics of the environment, and internal factors, related to the combination of the resources at its disposal.

The chapter also discusses resources, which can be differentiated into tangible and intangible resources, where tangible resources are the easiest to detect and evaluate, as accounting statements identify and value financial resources and physical assets. However, accounting can hide strategic information and sometimes undervalue assets. Historical cost valuation may provide little information on the market value of an asset. Thus, while the balance sheet provides a starting point, it is important to go beyond accounting information and consider relevant strategic factors to assess the potential of resources to create competitive advantage (Grant, 1992).

In contrast, intangible resources can be distinguished into three main types (Grant, 1992), the intangible aspects of human resources, which include not only knowledge, skills, training and experience, but also the adaptability and loyalty of the members towards the company, the intangible aspects of technological resources, which include the available technologies and knowledge that allow the company's products to be manufactured and which can take the form of patents, designs, databases, among others. And the reputation that the organisation has among external groups, such as customers and suppliers. This includes the network of relationships it maintains with them, as well as its corporate image.

To understand the role of intangible resources in a business, we can analyse the competitive advantage observed in the marketplace, the differential capabilities that produce that advantage and finally the invisible resources that act as a source (Hall, 1992). When the essence of the business has been identified in this way, then the clear responsibility of management must be to concern itself with the exploitation, development, and protection of the essential intangible resources (Grant, 1992).

In terms of capability classifications, some researchers consider capabilities to be hierarchically organised into three levels (Collis, 1994; Teece et al., 1998; Grant, 1996; Dosi et al., 2000). First, static or first-level capabilities are associated with functional activities of the firm. Second, there are dynamic or second-level capabilities, which are based on competencies related to change and innovation. And thirdly, there are the capabilities to learn to learn and to learn faster than the competence.

This chapter includes a section that makes special mention , to the generators of knowledge, information and data in the tourism sector , where Spain has been a leader in tourism for more than forty years, and together with the maturity of the sector and this historical vision allows us to have a volume of information and accumulated knowledge that we must know how to exploit,

---

with these sources of tourism information being a benefit for the managers of tourism establishments.

The institutional knowledge repositories are included in the theoretical framework of this chapter, allowing for the creation of knowledge maps whose information favours the hotel sector in the Valencian Community.

Open Data is a very recent phenomenon promoted by European regulations that urges public administrations to release the public information they hold, but at the same time encourages potential users to study models that optimise the use of this information. To understand this phenomenon and its implications, as stated in the Aporta programme promoted by the Ministry of Industry, Trade and Tourism: "The reuse of public sector information consists of the use by natural or legal persons of information generated by public sector bodies, for commercial or non-commercial purposes".

However, Law 37/2007 excludes from the concept of re-use the exchange of information between public sector administrations and bodies in the exercise of the public functions attributed to them. The public sector produces a wide variety of information that is potentially reusable by citizens and the digital content industry, such as social, economic, geographic, statistical, meteorological, tourism, business and education information. This information has characteristics that make it particularly attractive for the digital content sector, as it is comprehensive, reliable and of high quality.

At the same time, new information and communication technologies (ICTs) have radically changed the ways of accessing information in general and public sector information, making it much easier to collect, disseminate, make available and transform information.

Therefore, in the knowledge economy, the re-use of public sector information has considerable economic potential, as it constitutes an essential basis for many digital information products. It is therefore essential to ensure the efficient re-use of public information in order to exploit its potential and thus develop new products, services and markets, leading to further economic development and job creation in the Spanish digital content industry.

It is good to understand this vision of Open Data beyond our borders, as public information in Europe is often fragmented and dispersed, making it in many cases more confusing than it seems. This situation is mainly due to different national laws on how to access and use information, and different practices that undermine the availability of data.

This is not about Member States producing more information, but about making the information that is already available to the public clearer and more accessible to its potential users.

---

It is very important to highlight that in recent years, technological development and the promotion of tourism knowledge have been running in parallel. This chapter describes the different generators of tourism knowledge both at national level and in the Valencian Community: Invattur, REDIT, AINIA, CDT de Turismo Comunidad Valenciana ....

Big Data in the tourism sector, the internet of things and smart trends culminate this chapter with the title of living in an ocean of data and how to organise the gigantic volume of information, with proposals for the projections and use of big data in the tourism sector and the opportunity to use open sources if you want to know the trends of transparency and open administration. With the open data movement in Spain driven by programmes such as Aporta, and the impulse of the public sector as a generator of national, autonomous and local data.

The third chapter, which deals with the conceptual framework of technology watch and competitive intelligence, is structured in two sections. The first begins with the definitions and referential framework of TS and CI, while the second describes the contributions of the industrial project for the tourism sector of MTA Connect, as the first organisation certified in 2015, specialising in standardising the first TS and CI units in both organisations and companies in the tourism sector.

To highlight the direct participation as part of his professional team, and as a member of the technical standardisation committees of both the revision of the UNE 166006:2018, and the UNE 178501 standard for smart destinations, providing in the conclusions of this chapter and in the proposals of the same those recommendations that contribute to the success of the application of the UNE 166006 Standard in destinations, as well as hotel companies, spas and travel agencies. A descriptive and empirical contribution of the origin of the first tourism intelligence systems, which provides the characteristics of the process maps, requirements in the information needs of both external and internal sources of the organisation, and identifies the variables in the different cases in which certification has been obtained, formulating the necessary proposals when defining a methodology for implementing TS and CI systems in hotel organisations necessary for applying the intelligence cycle.

We can consider TS and CI as a value-generating strategy and, of course, as a way to achieve new competitive advantages.

Competitive intelligence is an intangible and strategic resource necessary for organisations to achieve sustainable competitive advantages. Companies are committed to resources and capabilities that allow them to exploit opportunities and neutralise threats, an internal capacity of the organisation that is difficult for the competition to copy and imitate.

---

Companies compete for production factors, customers and, finally, for revenues to meet costs, and they have to make decisions in order to survive. This involves incorporating into strategy actions in the selection of objectives, the choice of products and services to offer, the design and shaping of policies that determine how to establish the firm's competitive positions in markets, the choice of an appropriate level of perspective and diversity, and the design of the organisational structure, administrative systems and policies used to define and coordinate work (Jiménez and Arroyo, 2001).

We have moved from an industrial era to an era where the supremacy of individuals, organisations and nations depends on the intelligent management of information. New technologies have become novel management tools that need to be mastered for optimal use. As companies face the challenge of global competition, there is a growing recognition of the central role of technology in determining their success.

The Spanish tourism sector and the era of digital transformation means that, in a dynamic and complex, sometimes even chaotic environment (Quintero, et al., 2000), effective competitor information management - knowing the right things at the right time and acting on them - is an essential tool for business success. Successful companies need to know what their competitors are doing, how customer needs are changing, how global markets are maturing, and what trends are developing in their industries. It requires an alchemy that transforms information into intelligence. Bringing these information needs together is what competitive intelligence is all about (Gregory, 1999; Prencipe, 2000), which is a metamorphosis of data into information, knowledge and intelligence. The consequences of making decisions based on incomplete, inaccurate or obsolete information can be very serious for an organisation's competitiveness today.

While Competitive Intelligence was defined as "the process of obtaining, analysing, interpreting and disseminating information of strategic value about the industry and competitors, which is passed on to decision-makers in a timely manner" (Prescott & Gibson, 1993).

Corroborating the definition of competitive intelligence as the methods and processes, ethical and legal, of analysis of an economic sector, and of the capabilities and behaviour of the competition, in order to obtain and maintain the company's competitive advantage (Postigo, 2000).

"Those decisions involving strategy include: the selection of objectives, the choice of products and services to offer, the design and shaping of policies that determine how to establish the firm's competitive positions in markets, the choice of an appropriate level of perspective and diversity, the design of the organisational structure, the administrative systems and policies used to define and coordinate work" (Jiménez & Arroyo 2002).

---

This section ends with the definition of the concept of tourism intelligence as a process of TS and CI.

MTA Connect provides in this reference framework three case studies of destinations standardised by the UNE 166006 Standard for TS and CI and the UNE 178501 Standard for smart destinations, such as Benidorm, the first certified destination in the world, Madrid Precious Time in collaboration with the World Tourism Organisation and Silk Valencia: Silk Road in Valencia in collaboration with UNESCO.

The current leadership situation that the Spanish tourism sector is going through, together with the technological changes in this new digital era, have aroused my special interest in a situation where the volume of data and information external to organisations has a decisive influence on the behaviour and way of managing hotel establishments.

In the fourth chapter, the research methodology is addressed, which is based on the exemplary and singular case studies referred to by Yin (2003) and is presented as the first phase: the exploratory case study Turespaña 2011 and a second phase that allows establishing the weighting of items previously obtained from the triangulation of evidence in this case, subsequently validated by a committee of experts with a content validation coefficient. (Salguero, et al., 2017).

The fifth chapter incorporates the analysis of the results of the data generated from the first phase of the research corresponding to the triangulation of evidence from different data sources collected in the case study, which are as follows:

- Documentation gathering, file recording, as a participant observer in the Ministry of Tourism surveys: Preferences in tourism market intelligence.

It incorporates the results of a research study that allows us to identify the real information needs, measuring their availability and importance by the users of information themselves, of the different subsectors, analysing exclusively those obtained from the accommodation sector, obtaining three tables of market information items. The first shows, in order of theoretical importance, thirty-two items weighted and ordered by degree of importance, the second table incorporates the result of the items by degree of availability in hotel establishments, while the third table shows the ten items ordered by the greatest Gap between theoretical importance and practical availability. The analysis of these results will allow the content validation coefficients to be applied in a second phase.

- Data from in-depth interviews with the directors of Turespaña.

The results of the in-depth interviews generated in the different questions that were carried out in the first phase of the research with the Turespaña management team, the analysis of these allowed

us, with an interpretative and subjective approach to the results, to understand the meaning and context of the data circuits in the general sub-directorates of Turespaña, and how they acted with the information external to the organisation. To understand the processes of how and when external sources were incorporated into each department and whether they were applied, and to verify the scarce implementation of standardised processes of TS and CI and the non-implementation of standard 166006. In particular, we analysed the confusion produced in the interviewees when they confused the term with innovations in purely technological information systems and did not consider them to be organisational innovations.

- A database and questionnaire based on the interviews of the Strategic Innovation Agenda for hotels, travel agencies and restaurants.

With this research I wanted to understand the low degree of implementation of certified VT and CI systems in the Spanish tourism sector and their incipient application in the different business subsectors, especially in hotel accommodation, for which I propose to study in depth the 4 and 5-star hotel sector in the Valencian Community.

Through the questionnaires carried out in the strategic innovation agenda within the framework of the University of Valencia and in collaboration with Segittur and Invatur, the results show that most of the professionals express the importance of the use of data and the opportunity that Open data and the reuse of public information in Tourism represent, but its implementation is incipient in some Communities and practically non-existent at national level, both in the public and private sectors.

In a second phase of the research, the results obtained from the public discussion and contrast, for the relevance of the theoretical and practical conclusions obtained in the first phase and then, a content validation with a panel of expert judgement, applying a content validation coefficient (CVC) in order to propose an instrument for the identification of external sources of information, in the TS and CI model, for 4 and 5 star hotels in the Valencian Community. The data generated in the second phase of the research is a first table of 16 items of "information and data from the issuing countries of the Valencian Community that reach a weighting between 0.98 the maximum and 0.73 the minimum, only three of them were below the index of 0.8. The results obtained from the second table show the weighting of 16 items whose maximum value is reached by more than three items with 1.00 and the minimum 0.72, with only one item not reaching 0.80. While the results of the third table are reduced to 7 items where only one exceeds the maximum score of 1.00 and four remain below 0.80, entering the corresponding process of review by the experts.

---

Having these three tables of items weighted by the managers of hotel establishments makes it possible to incorporate three blocks of variables as a parameterisable instrument in the processes of identifying the needs of external sources in the tourism intelligence cycle.

Chapter six of this thesis deals with the creation of an instrument called I2NIFEX - instrument for identifying information needs from external sources, as a result of the industrial contribution made by MTA Connect from the case studies obtained when implementing the UNE 166006 standard detailed in chapter three. Through the application of the validation coefficient in the external sources resulting from the methodology carried out in this research, it will be possible to apply it in the tourism intelligence cycle for market surveillance. This will define the elements, variables, blocks of weighted indicators that will help the implementation of a TS and CI system in the establishments that are the object of this thesis.

Chapter seven offers the conclusions, under this heading we provide the reasoning that responds to the general and specific objectives set out in this research, through six conclusions, of which three are theoretical implications and three are practical, and incorporates the limitations detected during the research and the future lines of research.

The research work ends with the bibliography contained in the text and the annexes that include the technical sheets and the summary document of the Strategic Innovation Agenda produced by the MTA Connect association and researchers from the University of Valencia.

The research project allows for a theoretical and practical advance in the TS and CI and how the standards can support managers of tourism organisations, incorporating theoretical conceptual models and practical instruments that facilitate the adoption of information needs in accordance with the peculiarities of the hotel sector in the Valencian Community.



## CAPITULO I.- ANTECEDENTES DEL SECTOR TURÍSTICO

### 1.1.- ASPECTOS GENERALES DEL TURISMO EN ESPAÑA

El turismo tiene un gran peso estratégico en la economía global, sobre todo en España, debido a su vocación y a sus increíble patrimonio cultural, natural y atractivo social.

Antes de la aparición de la crisis sanitaria causada por el virus SARS-COV2, el sector turístico representaba el pilar económico más relevante, con 83,7 millones de visitas, 154.487 millones de euros de aporte al país y un porcentaje del 12,4% sobre el conjunto de los sectores económicos. (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2019).

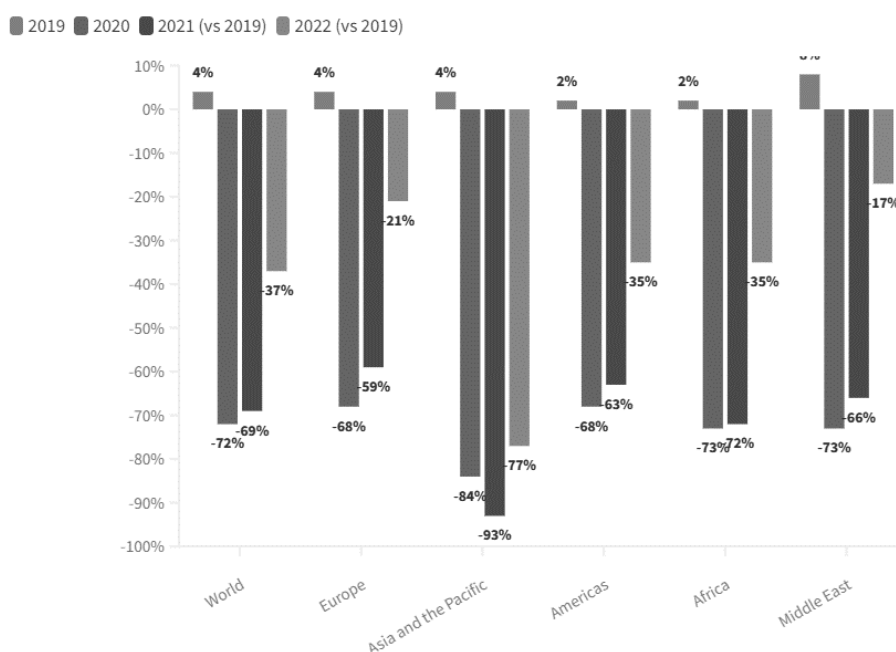
En el año 2021 se consiguió recuperar ligeramente la actividad turística en España llegando a representar el sector turístico un 7,4% del PIB con 88.546 millones de euros.

#### 1.1.1.- Evolución e Importancia en cifras del sector turístico

A nivel internacional

En 2022, el número de llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) ha sido de vía a un 63% de los niveles alcanzados en el 2019, previos a la pandemia. Analizando los países europeos se sitúa a sólo a un 22% de dichas cifras en 2019 como se puede ver en la figura siguiente, situándose a 585 millones de llegadas en 2022.

Figura 1.- Llegadas de turistas internacionales, mundo y regiones

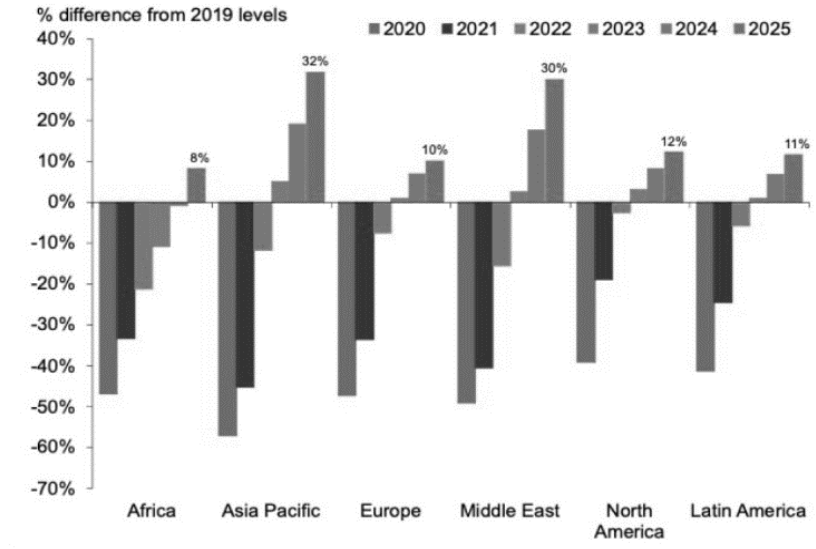


Fuente: UNWTO (2022).

Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo hasta el 2024, hasta 2024 no se llegará a las cifras del 2019 en el mundo, excepto en Asia-Pacífico, que se prevé que sea en 2023. Así en Europa no

será hasta 2024 cuando se consiga una PIB sobre cifras previas a la pandemia con un 4,1%, como se observa en la figura siguiente:

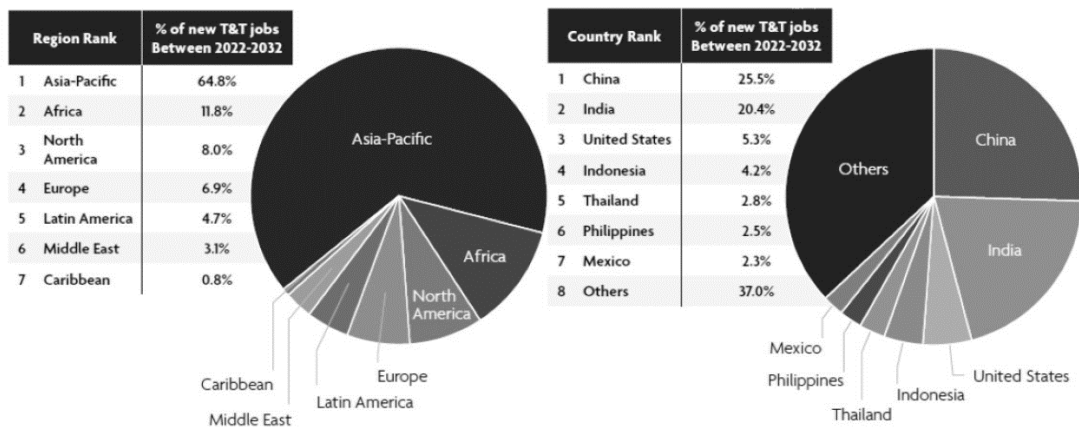
Figura 2.- Evolución del Producto Interior Bruto (PIB) entre 2020 y 2025 tomando como referencia 2019



Fuente: Hosteltur (2022)

De hecho, entre 2022 y 2032, la contribución del sector turístico a la economía global crezca a una tasa anual promedio de 5.8%, más del doble del promedio del 2.7% estimado para la economía mundial. A nivel de creación de empleo se prevé una generación de 126 millones de nuevos empleos en esas fechas, de los cuales ocho millones de empleos se producirán en Europa en la próxima década.

Figura 3.- Creación de empleo entre 2022-2032 a nivel mundial



Fuente: Hosteltur (2022)

“A pesar de los crecientes desafíos que apuntan a una suavización del ritmo de recuperación, los ingresos por exportaciones del turismo podrían alcanzar entre 1,2 y 1,3 billones de dólares en 2022, un aumento del 60-70% respecto a 2021, o del 70-80% de los 1,8 billones de dólares registrados en 2019” (UNWTO, 2022).

#### A nivel europeo

Europa recibió 477 millones de llegadas internacionales entre enero y septiembre de 2022 (el 68% del total mundial), alcanzando el 81% de los niveles anteriores a la pandemia. Siendo casi el doble que las del 2021, producidas en su gran medida por la demanda interregional y los viajeros de Estados Unidos. Así por ejemplo en el tercer trimestre las llegadas de turistas registraron cifras que alcanzaron casi el 90 % de las del 2019. (UNWTO, 2022).

#### A nivel España

La actividad turística alcanzó los 97.126 millones de euros en 2021, un 8,0% del PIB, lo que supuso 2,2 puntos más que 2020, generando 2,27 millones de puestos de trabajo, siendo el 11,4% del empleo total.

España ha recibido durante 2022 más de 97 millones de visitantes (+89,15% interanual), siendo el principal mercado de origen ha sido Francia con una variación interanual del 48,95% y con un gasto por viajero de 1213,29 euros (+66,87% interanual), siendo el mercado con mayor gasto turístico Reino Unido con una variación interanual de 237,74%. (Dataestur, 2022).

Según el INE, en noviembre de 2022 las pernoctaciones en alojamientos turísticos extra-hoteleros (apartamentos, campings, alojamientos de turismo rural y albergues) superan los 5,9 millones en noviembre del 2022, frente a los 5,3 millones del mismo mes de 2021, suponiendo un aumento del 11,9%. Las pernoctaciones de residentes aumentan un 3,5% y las de no residentes un 16,3%. La estancia media es de 4,5 pernoctaciones por viajero. Durante los 11 primeros meses de 2022 las pernoctaciones en alojamientos turísticos extra-hoteleros aumentan un 53,2% respecto al mismo periodo del año anterior.

En los campings, los establecimientos de turismo rural y los albergues las pernoctaciones acumuladas hasta noviembre están por encima de los niveles de 2019.

Las pernoctaciones en establecimientos hoteleros aumentan un 25,6% en diciembre respecto al mismo mes de 2021. En el conjunto del año 2022 las pernoctaciones aumentaron un 85,6% y se situaron un 6,5% por debajo de las de 2019.

Finalizando el 2022 encontramos que el mercado británico, alemán y francés son los que pernoctan más en alojamientos reglados siendo el 24,5%, el 16,9% y el 6,5% del total de pernoctaciones de no residentes.

Como destinos preferidos por los diferentes mercados encontramos que Canarias es el destino preferido, con más de 7,7 millones de pernoctaciones (un 11,1% más que en noviembre de 2021). Le siguen Andalucía, con más de 3,4 millones (y un aumento del 14,5%) y Cataluña, con más de 2,9 millones (y una subida anual del 29,5%). (INE, 2022)

### Puesto de España en competitividad turística

España revalidaba en 2019 la posición de liderazgo en el Índice de Competitividad Turística que ocupa desde 2015.

España ha desarrollado una economía focalizada en el turismo, en la que más de la mitad de los ingresos del sector proceden de visitantes internacionales, es por ello que la pandemia azotó enormemente a España.

Sus principales atractivos, y que poco a poco están logrando la reactivación del turismo en España, son según el WeForum (2019): “sus excelentes recursos naturales y sobre todo culturales, que significan una importante ventaja competitiva respecto a otros países. Asimismo, es un importante centro de celebración congresos internacionales y de acontecimientos deportivos, y presenta una gran fortaleza en la combinación de oferta cultural con sitios de interés patrimonial, una combinación que sitúa a España como el mejor país del mundo en este aspecto. Así como, excepcionales infraestructuras, en referencia a la alta densidad hotelera y la calidad del transporte por ferrocarril, de las carreteras y de los puertos, muy importantes estos últimos para desarrollar la industria de los cruceros.”.

Por lo que podemos afirmar que la ventaja competitiva está basada en la diferenciación y especialización de nuestros productos y servicios innovadores que ofertamos.

Además, ahora mismo España está liderando el *know how* turístico con el modelo de destino turístico inteligente desde el Ministerio de turismo siendo un referente internacional.

## **1.1.2.- El sector del alojamiento**

### ***1.1.2.1. Peso del sector***

Observando el sector de hostelería en España según el CNAE en 2020 existían 281.635 empresas relacionadas, un 17,25% del total del sector servicios de nuestro país.

Entre los servicios de alojamiento figuran los hoteles, pero también otro tipo de establecimientos como los campings, los alojamientos compartidos, y otras formas de alojamiento. En las

actividades de provisión de alimentos y bebidas, se engloban los restaurantes y puestos de comidas, los servicios de comidas preparadas y los establecimientos de bebidas en general.

Según datos de la Encuesta Anual de Servicios, en 2020, las 281.635 empresas de hostelería existentes en España sumaban un volumen de negocio total de 42 millones de euros, representando una ocupación de 1,3 millones de empleos.

Existían en España 28.285 empresas de servicios de alojamiento, cuyo volumen de negocio alcanzó los 9.2 millones de euros. Las empresas de alojamiento mantuvieron 273.519 personas ocupadas, siendo el gasto en personal de 4,7 millones de euros.

En 2020 el sector de servicios de comidas y bebidas aglutinó 253.350 empresas, con un volumen de negocio en torno a los 32,8 millones de euros. Este sector ocupó en 2020 a 1.114.445 personas, con un gasto de personal de 11.797 millones.

*Tabla 1.- El sector de hostelería en España, Datos generales 2020*

	<b>TOTAL SECTOR SERVICIOS</b>	<b>I Hostelería</b>	<b>55 Servicios de alojamiento</b>	<b>56 Servicios de comidas y bebidas</b>
	<b>2020</b>	<b>2020</b>	<b>2020</b>	<b>2020</b>
<i>Número de empresas</i>	1.632.470	281.635	28.285	253.350
<i>Cifra de negocios</i>	453.615.655	42.014.129	9.206.815	32.807.314
<i>Valor de la producción</i>	368.956.642	40.103.179	9.116.851	30.986.328
<i>Valor añadido a coste de los factores</i>	209.493.693	14.966.732	2.937.502	12.029.230
<i>Excedente bruto de explotación</i>	64.061.261	-1.606.626	-1.838.308	231.683
<i>Total de compras de bienes y servicios</i>	271.962.018	28.639.392	6.934.659	21.704.733
<i>Inversión en activos materiales</i>	32.592.262	3.072.812	1.859.450	1.213.363
<i>Gastos de personal</i>	145.432.433	16.573.358	4.775.810	11.797.548
<i>Personal ocupado</i>	6.482.953	1.387.964	273.519	1.114.445
<i>Personal remunerado</i>	5.156.326	1.147.300	254.108	893.193
<i>Personal remunerado equivalente a tiempo completo</i>	4.385.079	880.430	240.509	639.921
<i>Horas trabajadas por el personal remunerado</i>	6.887.575	1.124.950	256.183	868.768

Fuente: INE (2020) Encuesta anual de Servicios

### 1.1.2.2.- Tipologías y categorías de los establecimientos hoteleros

El sector de hostelería en España según el CNAE, está compuesto por los servicios de alojamiento donde figuran los hoteles, pero también otro tipo de establecimientos como los campings, los alojamientos compartidos, y otras formas de alojamiento. En las actividades de provisión de alimentos y bebidas, se engloban los restaurantes y puestos de comidas, los servicios de comidas preparadas y los establecimientos de bebidas en general.

Según datos de la Encuesta Anual de Servicios, en 2020, las 281.635 empresas de hostelería existentes en España sumaban un volumen de negocio total de 42.01 millones de euros, representando una ocupación de 1,3 millones de empleos.

Existían en España 28.285 empresas de servicios de alojamiento, cuyo volumen de negocio alcanzó los 9.206 millones de euros. Las empresas de alojamiento mantuvieron 273.519 personas ocupadas, siendo el gasto en personal de 4.775 millones de euros.

En 2020 el sector de servicios de comidas y bebidas aglutinó 253.350 empresas, con un volumen de negocio en torno a los 32.807 millones de euros. Este sector ocupó en 2020 a 1.114.445 personas, con un gasto de personal de 11.797 millones.

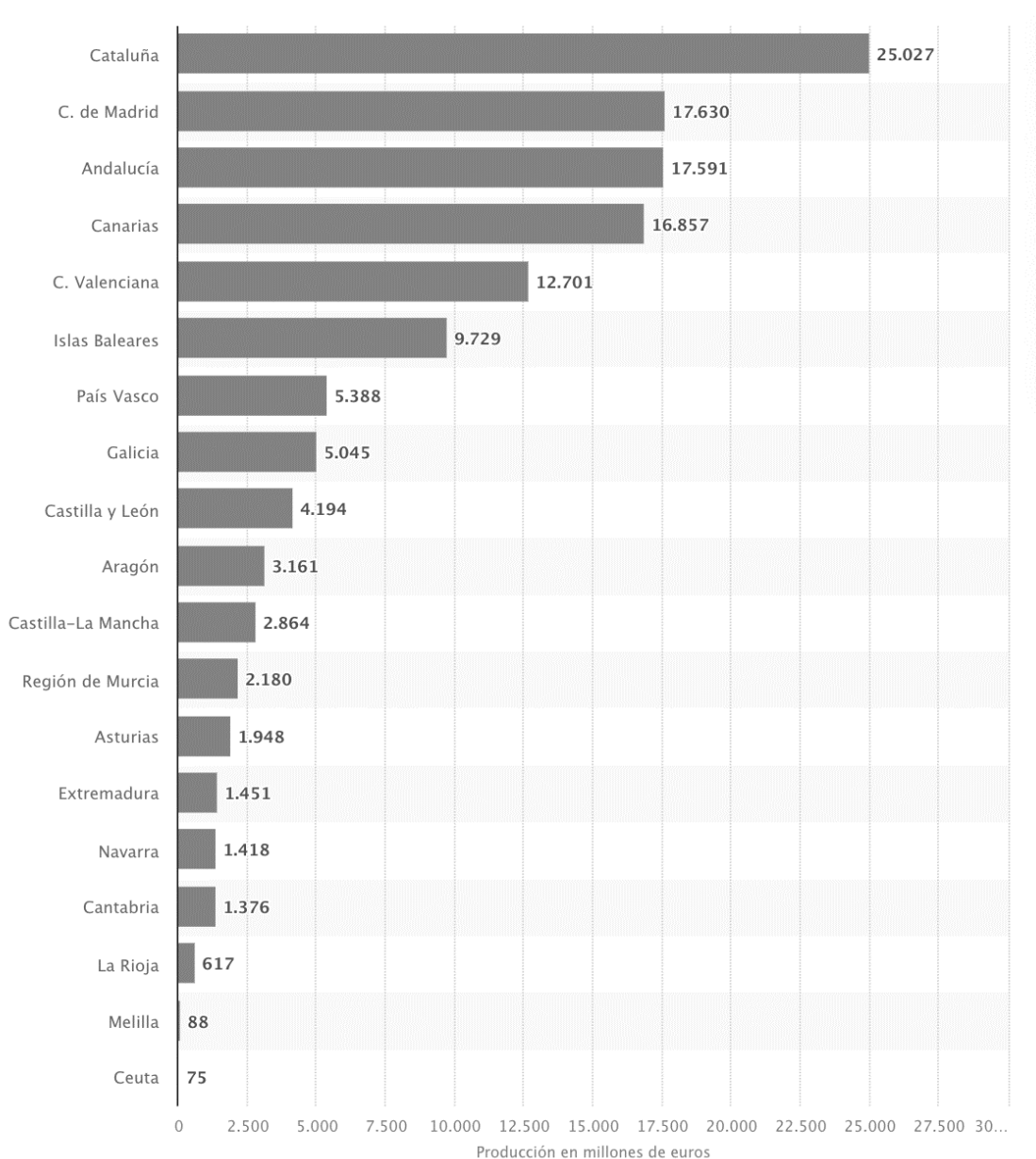
Tabla 2.- El sector de hostelería en España, Datos generales

	<b>TOTAL SECTOR SERVICIOS</b>	<b>I Hostelería</b>	<b>55 Servicios de alojamiento</b>	<b>56 Servicios de comidas y bebidas</b>
	<b>2020</b>	<b>2020</b>	<b>2020</b>	<b>2020</b>
<i>Número de empresas</i>	1.632.470	281.635	28.285	253.350
<i>Cifra de negocios</i>	453.615.655	42.014.129	9.206.815	32.807.314
<i>Valor de la producción</i>	368.956.642	40.103.179	9.116.851	30.986.328
<i>Valor añadido a coste de los factores</i>	209.493.693	14.966.732	2.937.502	12.029.230
<i>Excedente bruto de explotación</i>	64.061.261	-1.606.626	-1.838.308	231.683
<i>Total de compras de bienes y servicios</i>	271.962.018	28.639.392	6.934.659	21.704.733
<i>Inversión en activos materiales</i>	32.592.262	3.072.812	1.859.450	1.213.363
<i>Gastos de personal</i>	145.432.433	16.573.358	4.775.810	11.797.548
<i>Personal ocupado</i>	6.482.953	1.387.964	273.519	1.114.445
<i>Personal remunerado</i>	5.156.326	1.147.300	254.108	893.193
<i>Personal remunerado equivalente a tiempo completo</i>	4.385.079	880.430	240.509	639.921
<i>Horas trabajadas por el personal remunerado</i>	6.887.575	1.124.950	256.183	868.768

Fuente: INE (2020) Encuesta anual de Servicios

En cuanto a la distribución territorial del volumen de negocio generado por las empresas del sector de hostelería en 2019, Cataluña encabeza el ranking de CCAA con 25.027 millones de euros, seguida de C. de Madrid con 17.630 millones, Andalucía con 17.591 millones, y Canarias con 16.857 millones de euros.

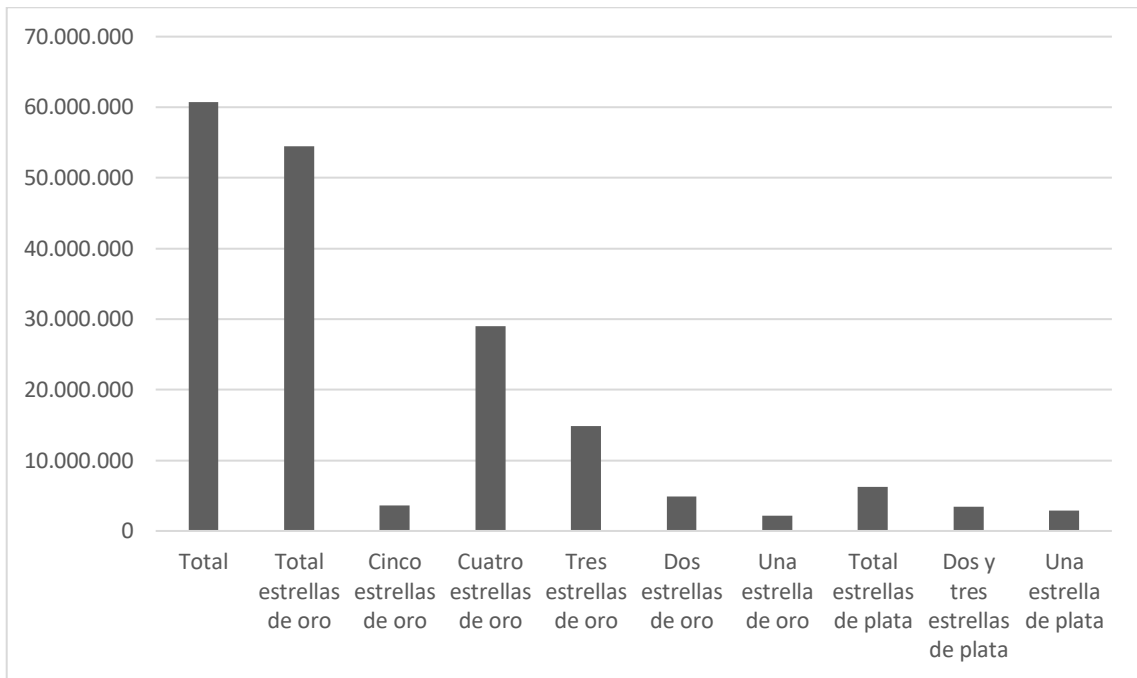
*Figura 4.- Volumen de Negocio acumulado por el sector de hostelería por CCAA en millones de euros*



Fuente: Fuente: INE (2019)

Esta estadística presenta el número total de pernoctaciones realizadas en los establecimientos hoteleros (hoteles, apartahoteles, moteles, pensiones y hostales) de España en el año 2021, según la categoría del establecimiento.

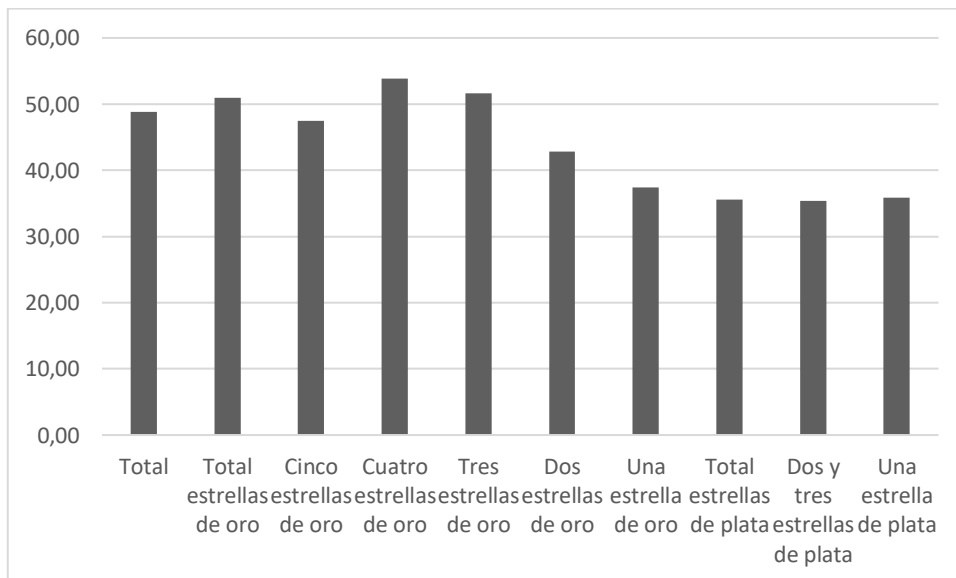
Figura 5.- Evolución del número de hoteles según categoría



Fuente: INE (2021) Encuesta de ocupación hotelera

Durante 2021, los alojamientos turísticos aumentan el número de plazas ofertadas. Siendo el grado de ocupación por encima del 60 en los meses agosto y septiembre.

Figura 6.- Evolución del grado de ocupación por plazas

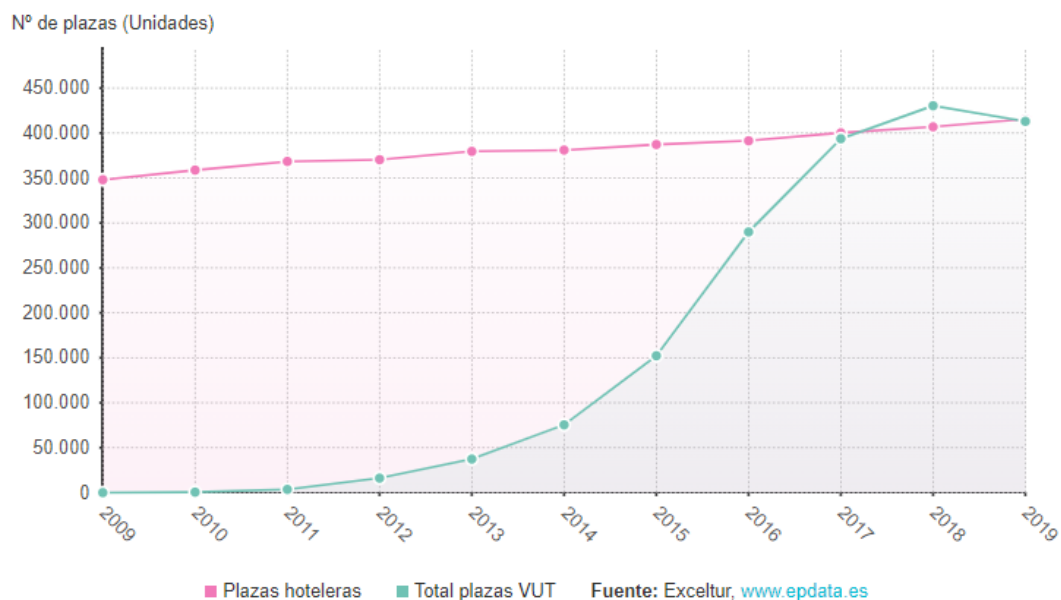


Fuente: INE (2020)



El incremento de los establecimientos hoteleros como se aprecia en la figura siguiente se mantiene estable frente a la curva de crecimiento exponencial que se produce en el número de viviendas de uso turístico en España

Figura 7.- Evolución del número de plazas en hoteles y viviendas de uso turístico en España



Fuente: INE (2020)

No obstante, predomina sin asalariados que tienen un total de 91.443 personas, seguida de empresas que tienen de 1 a 2 con un total de 106.184, destacando la restauración con 253.344. Entre 3 a 19 empleados acumulan un total de 76.649. A partir de 20 empleados se reduce los empleados. Todo ello muestra además que la mayor parte de las empresas del sector son familiares.

Figura 8.- Relación del tamaño de las empresas hoteleras y el número de empleados

	2017					Total
	sin asalariados	de 1 a 2	de 3 a 19	de 20 a 99	de 100 o más	
1. Hoteles y similares	10.549	7.018	6.812	1.436	454	26.269
2. Restauración	80.894	99.166	69.837	3.008	439	253.344

Fuente: INE (2017)

## Demanda

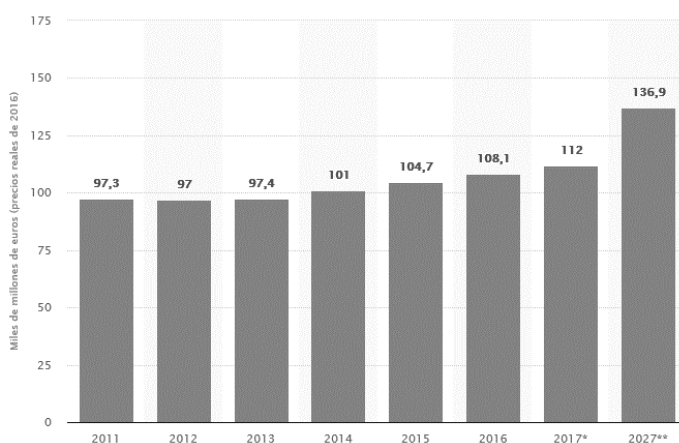
*Figura 9.- Número de viajes y pernoctaciones por viajes/pernoctaciones, periodo, formas de turismo y categoría de visitantes.*

	2021	
	Turismo receptor	
	Turistas	Excursionistas
Número de viajes	31.180.802	20.450.574
Número de pernoctaciones	253.985.281	..

Fuente: INE (2021)

El consumo turístico en España se ve incrementado a lo largo de los años. Teniendo una continuidad en el tiempo en aumento. Con una previsión para el año 2027 de 136.9 millones de euros.

*Figura 10.- Evolución Consumo turístico en España*



Fuente: INE (2021)

Total turistas 2021: 31.180.803 siendo las comunidades autónomas que más turistas recibieron en 2021 Andalucía, Islas Baleares, Canarias, Cataluña, C. Valenciana y Comunidad de Madrid.

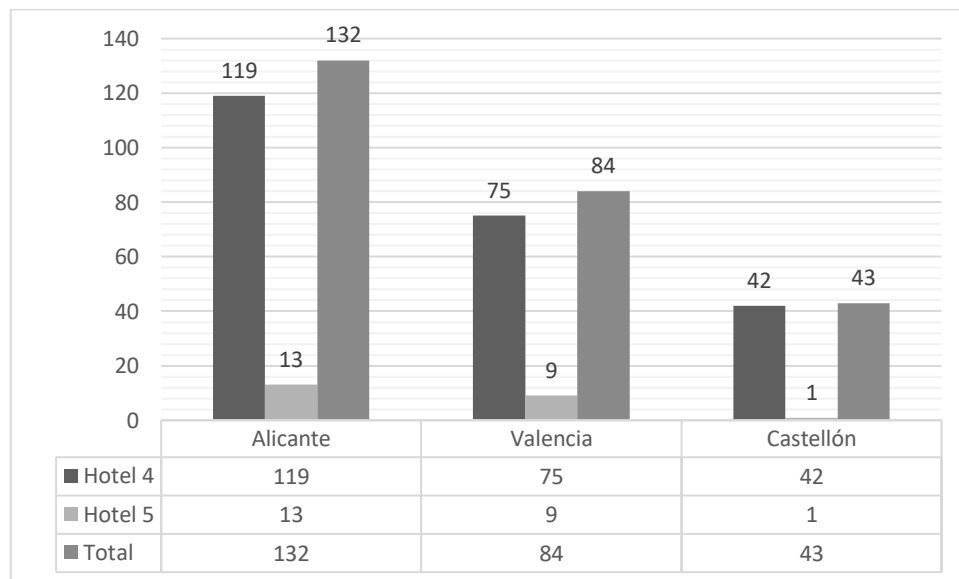
Tabla 3.- Total Turistas 2021 Destinos Top

	Total turistas
Andalucía	4.248.340
Islas Baleares	6.324.712
Canarias	5.258.730
Cataluña	5.787.836
C. Valenciana	4.019.769
C. de Madrid	2.177.067

Fuente: INE (2021)

A nivel de la Comunidad Valenciana, registra 259 establecimiento hoteleros de cuatro y cinco estrellas legalmente establecidas en la Comunidad Valenciana

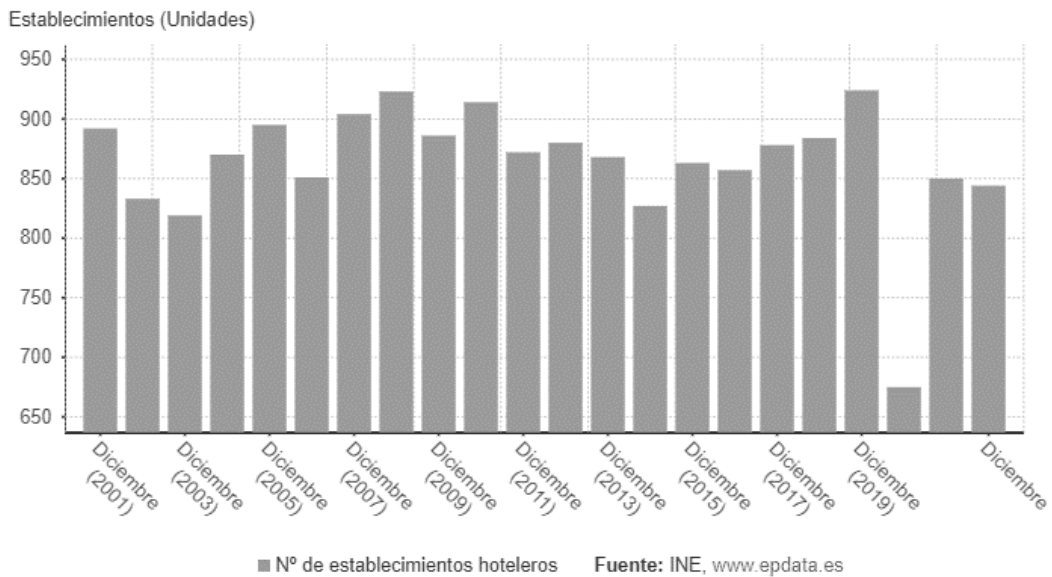
Figura 11.- Número de establecimientos en categoría de 4 y 5 estrellas en la Comunidad Valenciana



Fuente: MTA Connect (2022)

El número de establecimientos hoteleros abiertos en la Comunidad Valenciana

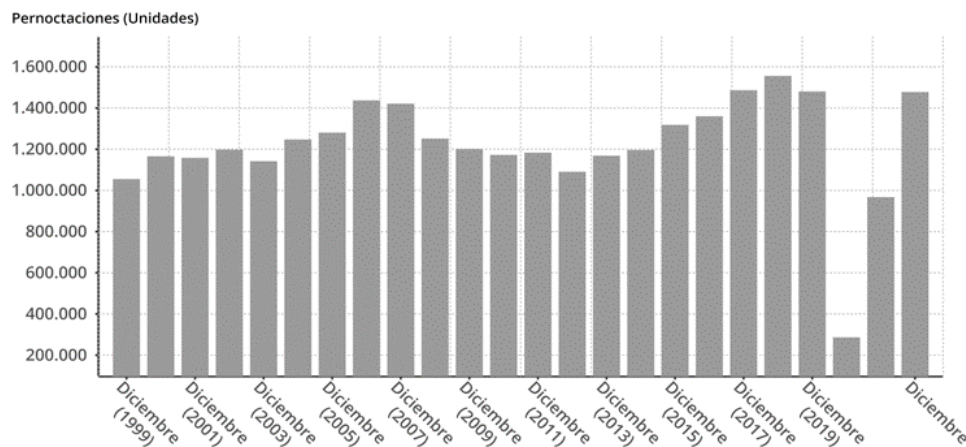
Figura 12.- Número de establecimientos hoteleros abiertos en la Comunidad Valenciana



Fuente: Epdata, INE (2023)

El número de pernoctaciones hoteleras en la Comunidad Valenciana que como vemos en la figura siguiente se puede ver una evolución ascendente desde el 2013 hasta el 2019, desplomándose en el 2020 por la pandemia acaecida por la COVID-19 a 286.699 pernoctaciones y que se ha ido reactivando cerrando el 2021 con 967.423 y alcanzando ya en el 2022 unos datos el INE provisionales de 1.477.460 pernoctaciones, datos prácticamente similares a los del 2019 con 1.480.388.

Figura 13: Nº de pernoctaciones hoteleras en Comunidad Valenciana, evolución 1999-2022



Fuente: Epdata, INE (2023)

## 1.2. LA CALIDAD TURÍSTICA Y SU NORMALIZACIÓN

Las circunstancias políticas, económicas, comerciales, tecnológicas y sociales actuales exigen a empresas y profesionales una mayor calidad de sus productos y servicios, y en la mayoría de los casos que esa calidad sea acreditable de antemano.

Debido a este incremento de requerimientos por parte del mercado, se hace necesario replantear los procesos, la forma, la estructura y todo lo que interviene en la organización o destino turístico.

En la actualidad, cada vez de forma más acentuada, la calidad es un objetivo de primera línea en cualquier actividad económica. ya que es una herramienta muy útil y válida para lograr ventaja competitiva, favoreciendo la transferencia de conocimiento, así como facilitar la información de tendencias de mercado, estrategias orientadas a mercado al implementar el uso de normas

La calidad avanza convirtiéndose en una estrategia de competitividad y no sólo como una estrategia de marketing o de ventas de hecho según datos extraídos del Instituto de Calidad Turística Española, en 2022 España cuenta con más de 1587 establecimientos con la certificación de Calidad Turística, de los cuales son 320 son hoteles y apartamentos turísticos.

La Q de calidad fue iniciativa del Plan Integral de Calidad del Turismo Español -PICTE 2000-2006 y surgió como fruto de unir a seis institutos y asociaciones de calidad sectorial, ya existentes previamente. Su objetivo es promover Sistemas de Calidad como una herramienta de competitividad para la actividad del Sector Turístico.

Finalmente, se realizaron unas fases de implantación de la Q en el sector hotelero. En una primera fase piloto, en 1994, se realizó un diagnóstico en 25 establecimientos en Tenerife (Ugalde *et al.*, 1999). En 1997, se realizó la fase I en la cual se creó el ICHE' elaborándose la 1ª edición de las normas aplicadas a un total de 403 establecimientos independientes. En la fase II, comprendida entre 1998-1999, se implicaron 1100 hoteles y se certificaron 125, las cuales obtuvieron el reconocimiento nacional e internacional del ICHE por la OMT Y por último en la tercera fase producida entre 1999-2001, se creó el ICTE que se extendía a todo el territorio nacional certificado a 168 hoteles y 1540 hoteles, las cuales se encontraban en la fase de implantación, como las cadenas hoteleras: Paradores Occidental Hoteles, Sol Meliá, Barceló, Iberostar, AC, HAI, Sercotel, Hesperia, etc. A partir de este momento, empezó la elaboración de la segunda edición de las normas, dónde en 2001 se unificaron los hoteles de ciudad y vacacionales (Ugalde *et al.*, 1999).

La calidad en estos últimos años ha sido el mayor diferenciador en el sector turístico, debido a esto las empresas han tomado conciencia de lo importante que es a la hora de tomar ventaja competitiva en sus organizaciones.

Hoy más que nunca la calidad en el servicio es uno de los principios que rigen la gestión de las organizaciones. El sector del turismo está especialmente concienciado con la calidad como elemento de promoción y fidelización de clientes. Cualquier empresa turística, cuyo sector de actividad disponga de Norma de referencia, puede optar a la marca “Q” de Calidad Turística.

Las normas Q, siempre con criterios superiores a los reglamentarios, están enfocadas a lograr niveles de calidad de servicio acordes con las exigencias de la demanda, las necesidades y las expectativas de los clientes, adaptándolo para cada modelo y categoría de establecimientos que se ha normalizado. Los estándares no sólo se refieren a las instalaciones y al nivel de servicio final, sino que también incluyen procesos organizativos tales como sistemas de trabajo, procedimientos, instrucciones, etc.

La Marca que simboliza la calidad en el sector turístico español es la letra “Q” por excelencia, que aporta a los establecimientos turísticos que la ostentan: prestigio, diferenciación, fiabilidad, rigurosidad y promoción por parte de las Comunidades Autónomas y de la Secretaría de Estado de Turismo. Los establecimientos avalados por la "Q de Calidad" han superado unas severas auditorías que aseguran, certifican y acreditan la prestación de un servicio que otorga una plena garantía de calidad, seguridad y profesionalidad. Todo ello para asegurar a los clientes la mejor experiencia turística posible.

Esta certificación es una herramienta útil dirigida a cualquier entidad turística que quiera ofrecer a sus clientes un servicio de calidad, acorde a sus expectativas. La marca Q de Calidad Turística trabaja con 25 subsectores, dando apoyo en asesoría, auditoría y certificación:

- Alojamientos Rurales
- Balnearios
- Campings y Ciudades de Vacaciones
- Campos de Golf
- Convention Bureaux
- Destinos Turísticos Inteligentes
- Espacios Naturales Protegidos
- Estaciones de Esquí
- Formación de Guías Turísticos
- Hoteles y Apartamentos Turísticos
- Museos
- Ocio Nocturno
- Oficinas de Información Turística
- Palacios de Congresos
- Patronatos de Turismo
- Playas
- Puertos Deportivos
- Servicios de Azafatas

- Servicios de Restauración
- Servicios Turísticos de Intermediación
- Tiempo Compartido
- Transportes Turísticos
- Turismo Activo
- Turismo de Salud
- Turismo Industrial

El Instituto para la Calidad Turística Española, es un organismo español, privado, independiente, sin ánimo de lucro y reconocido en todo el ámbito nacional. Es el encargado de otorgar la marca Q de Calidad Turística y para ello debe certificar, administrar y velar por el correcto uso de la Marca “Q”. El ICTE es una Entidad de Certificación de Sistemas de Calidad especialmente creada para empresas turísticas, formada por las asociaciones turísticas nacionales más importantes de este país: la SET (Secretaría de Estado de Turismo); las CCAA; FEHR (Federación Española de Hostelería); la FEMP (Federación Española de Municipios y Provincias) entre otras. (ICTE, 2022)

Las Normas de Calidad de Servicio son los documentos mediante los cuales se establecen requisitos para los distintos servicios ofrecidos por entidades públicas o privadas, cuyo cumplimiento es una condición para la certificación mediante la Marca de Calidad Turística Española.

Las Normas Turísticas desarrolladas dentro del SCTE se sitúan en un nivel intermedio entre la ISO 9000 y el Modelo de Excelencia Empresarial (EFQM). Estas normas suponen una filosofía de gestión de la calidad y de mejora continua más amplia que la ofrecida por la serie ISO 9000.

Si nos enfocamos en el sector turístico, la calidad se debe abordar en todas las fases de lo que se ha venido llamando el ciclo del viaje.

Tal y como ya se ha mencionado, la importancia del proceso de innovación para la gestión empresarial resulta evidente en la familia ISO 9000 y se aborda de forma explícita como una oportunidad para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas, frente a los cambios en el entorno de la organización.

Por su parte, los modelos de calidad, en particular el modelo EFQM, proyectan la innovación como uno de los criterios de excelencia de la organización.

Este planteamiento supone que, en una estrategia para el logro de la excelencia empresarial, debe jugar un rol esencial, el proceso de innovación. (Godwall, 2012 en base a Tan, 2002; Bou-Lluser et al., 2009; Alonso-Almeida y Fuentes-Frías, 2011)

En la actualidad las empresas y organizaciones se ven afectadas por una gran competencia a nivel global, en la cual, ya no sólo es importante los precios bajos o la calidad para sobrevivir en el

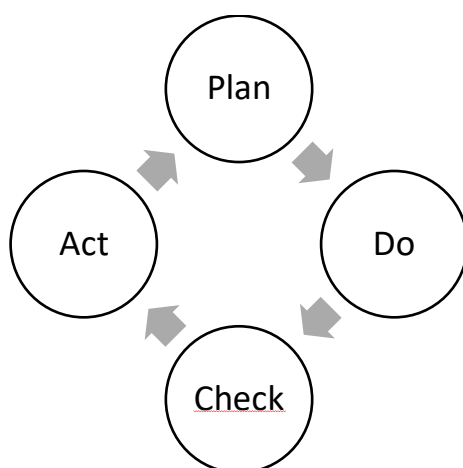
mercado, sino que, además, es muy importante la capacidad de adaptación e innovación para introducir mejoras y nuevos productos y servicios. (Arango-Serna y Restrepo-Baena, 2012).

En las últimas décadas, en los países conscientes de la importancia que tiene la innovación para la competitividad de las empresas han aparecido estándares nacionales para ayudar a las empresas en la mejora de la gestión de la innovación. (Porter, 1980)

En el caso de España, existen algunos estudios documentados en varios sectores como en el sector industrial, biomédico, construcción, etc. (Mir y Casadesus, 2008; Mir y Casadesus, 2011; Pellicer et al., 2008, Romero-Cuevas et al., 2010) que indican los beneficios de la implantación de sistemas de gestión de la innovación conforme a la familia de normas UNE 166000.

Si la innovación es un factor clave de competitividad de las empresas, y la Calidad es un área esencial en las empresas de hoy en día, se puede especular con que el binomio Calidad-Innovación dará resultados más eficientes si se combinan y se integran mediante la misma filosofía de gestión, la del ciclo de Deming (*Plan-Do-Check-Act*).

Figura 14.-Ciclo de Deming



Fuente: Elaboración Propia

Filosofía que se usa como base para las normas ISO 9001 y UNE 166002. Mir y Casadesús, (2011) y ahora en la norma UNE 178501 sistema de gestión de los destinos turísticos inteligentes

La innovación y la calidad se complementan. Desarrollar nuevos productos y servicios puede ser una ventaja competitiva, pero para ello estos deben ser fabricados y suministrados de manera regular y sistemática, para lo que se necesita la calidad.

Por otro lado, mantener de una manera estable los productos y servicios sin introducir novedades, por muy bien que esto se realice, llevará a una pérdida paulatina de la competitividad, ya que seguro algún competidor sí que lo hará.



---

Siguiendo las directrices de AENOR (2005), se puede entender como el principal objetivo de la normalización es la elaboración de una serie de especificaciones técnicas o normas que son utilizadas por las organizaciones como referencia para probar la calidad y seguridad de sus actividades y productos.

Para los clientes, el cumplimiento de dichas normas supone un nivel de garantía óptimo por los bienes o servicios adquiridos y un estímulo para su consumo ya que la certificación de éstas es percibida como un signo de diferenciación en el mercado.

Las normas son el fruto del consenso entre todas las partes interesadas e involucradas en la actividad objeto de la misma, y, además, deben aprobarse por un Organismo de Normalización reconocido.

Una norma es un documento de aplicación voluntaria que contiene especificaciones técnicas basadas en los resultados de la experiencia y del desarrollo tecnológico. (AENOR, 2005)

Los principales organismos que elaboran normas son los organismos nacionales de normalización.

- En España, es NORMAS UNE (Asociación Española de Normalización y Certificación).
- La mayoría de estos organismos nacionales son miembros de ISO (Organismo Internacional de Normalización).
- Y en el ámbito europeo es el CEN (Comité Europeo de Normalización), el que elabora las normas europeas EN.

Por tanto, los documentos normativos pueden ser de distintos tipos según el organismo que los haya elaborado.

Una posible clasificación diferencia entre normas internacionales, normas regionales y normas nacionales.

- Las normas internacionales son elaboradas en el marco de un organismo de normalización internacional, las normas ISO elaboradas por la Organización Internacional de Normalización para el resto de los sectores.
- Las normas nacionales están sometidas a un período de información pública y sancionadas por un organismo reconocido legalmente para desarrollar actividades de normalización en un ámbito nacional. En España estas normas son las normas UNE, aprobadas por Normas UNE, que es el organismo reconocido oficialmente para desarrollar las actividades de normalización en este país.

### 1.3. INNOVACIONES GENERALES: ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Hoy en día se considera que la innovación es clave para el logro de ventajas competitivas sostenibles, ya que las empresas innovadoras suelen ser más flexibles, tienen mayor capacidad de adaptación y de respuesta a los cambios y logran explotar las oportunidades existentes en mayor medida que la competencia. (Damanpour y Gopalakrishnan, 1999).

La literatura ha señalado diversos factores como determinantes de la innovación.

En la actualidad, uno de los que se considera que más puede estimular la innovación es la cultura organizativa.

Esto se debe a que al influir en el comportamiento de los empleados, puede lograr que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con ella (Hartmann, 2006).

En el entorno actual regido por rápidos cambios, la innovación juega un papel esencial, convirtiéndose en la base de creación y sostenimiento de la competitividad. (Camisón y Villar, 2007).

La situación actual en la implantación de los distintos grupos de innovaciones, así como el grado de importancia que las empresas turísticas confieren a cada uno de los distintos tipos de innovaciones planteados. Hacen que resaltemos las siguientes conclusiones de la Agenda estratégica de innovación realizada con MTA Connect y la Universidad de Valencia un proyecto que sirvió de base para la aplicación de planes de innovación en las empresas españolas y de la comunidad valenciana perteneciente a los siguientes subsectores turísticos: Alojamientos (hoteles, Campings, apartamentos turísticos), restauración (restaurantes, *caterings*, salas de banquetes y cocinas centrales) y Agencias de viajes (receptivos, minoristas, mayoristas).

En cuanto al grado de implantación, las empresas de la muestra afirman tener como la innovación implantada en mayor grado la relativa a los sistemas de información, con un nivel de implantación medio (valor promedio del grado de implantación = 4.14). El segundo tipo de innovación que las empresas de la muestra afirman tener implantado en mayor medida es la innovación en los procesos, también con un nivel de implantación ligeramente bajo/medio (valor promedio del grado de implantación = 3.97). En tercer lugar, se configura la innovación comercial o en marketing como la que presenta un mayor grado de implantación, siendo su nivel de implantación en las empresas ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.87). En cuarto lugar, las innovaciones medioambientales son las que presentan un mayor grado de implantación, con un nivel de implantación ligeramente bajo, muy similar al que presenta las innovaciones comerciales o en marketing (valor promedio del grado de implantación = 3.87). En quinto lugar, las empresas de la muestra presentan como tipo de innovación más implantado las innovaciones

en los productos/servicios que ofrece, siendo su nivel de implantación ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.67). y las otras innovaciones presentan un grado de implantación bajo (valor promedio del grado de implantación = 2.59).

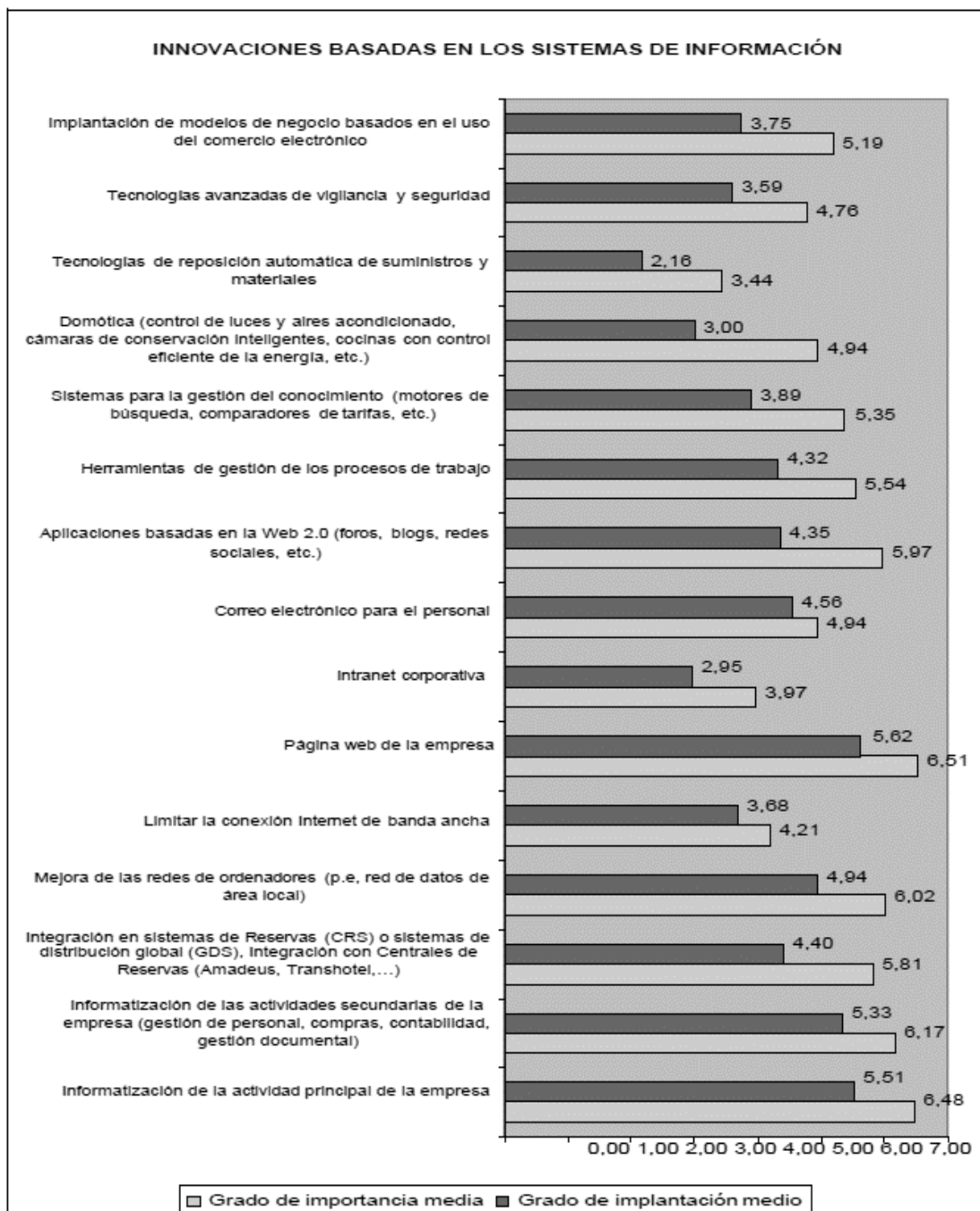
En términos generales, el grado de importancia que las empresas consideran que tienen cada uno de los siete tipos de innovación listados es definido como medio/ligeramente alto (valor promedio del grado de importancia = 4.97). En cambio, el grado de implantación se define en término promedio como ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.62).

Así, por ejemplo, mientras que las innovaciones en marketing son consideradas como las más importantes (valor promedio del grado de importancia (5.30), son las terceras en términos de implantación, siendo su grado de implantación medio (valor promedio del grado de implantación = 3.87). Lo mismo ocurre con las innovaciones en los productos/servicios ofertados por la empresa. Mientras que se consideran las terceras en grado de importancia para su introducción en la empresa, calificándose como alto su nivel de importancia (valor promedio del grado de importancia = 5.25), son el quinto tipo de innovación en términos de implantación, siendo su nivel de implantación ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.67). En tercer lugar, existe consenso en calificar a las innovaciones menos importante implantar y menos implantadas, que son las innovaciones organizativas, de gestión y estrategia. No obstante, el valor que toman las innovaciones organizativas en su grado de importancia (valor promedio del grado de importancia = 4.74) es significativamente superior al valor que asignado por las empresas en cuanto a su grado de implantación (valor promedio del grado de implantación = 3.28). Es decir, aunque el nivel de implantación de las innovaciones organizativas es ligeramente bajo la importancia que le confieren las empresas es medio-alta.

#### Innovaciones basadas en los sistemas de información

El análisis preliminar anterior ha mostrado que las innovaciones basadas en los sistemas de información son los sistemas innovadores más generales implantados. Pero ¿qué innovaciones basadas en los sistemas de información específicas están más implantadas en el conjunto de empresas que conforman la muestra?, ¿Cuál es el déficit entre el desarrollo de este tipo de innovaciones y la valoración que los expertos hacen de su nivel de importancia? La Figura siguientes resume todo ello.

Figura 15.- Innovaciones basadas en los sistemas de información



Fuente: MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica Innovación

Concretamente, la innovación basada en los sistemas de información más implantada por el conjunto de empresas analizadas es el desarrollo de una página web de la empresa, mostrando un grado de implantación ligeramente alto (valor promedio del grado de implantación = 5.62) y otorgándosele un nivel de importancia elevado (valor promedio del grado de importancia = 6.51). El segundo tipo de innovación basada en los sistemas de información más implantado es la informatización de la actividad principal de la empresa, que de nuevo presenta un nivel

de implantación ligeramente alto (valor promedio del grado de implantación = 5.51) y se le confiere un nivel de importancia también alto (valor promedio del grado de importancia = 6.48). El tercer tipo de innovación más implantado en el grupo de innovaciones basadas en los sistemas de información es la informatización de las actividades secundarias de la empresa (gestión de personal, compras, contabilidad, gestión documental), que presenta un nivel de implantación ligeramente alto en las empresas analizadas (valor promedio del grado de implantación = 5.33) y se le otorga un nivel de importancia alto (valor promedio del grado de importancia = 6.17).

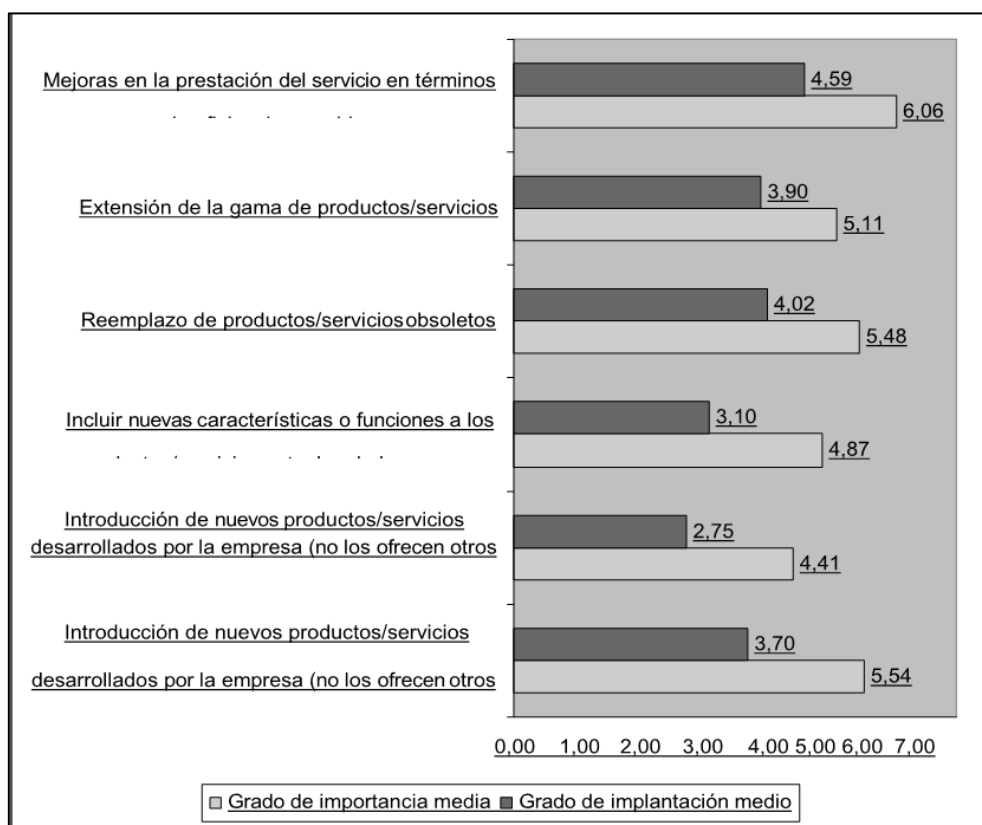
En el extremo contrario, las innovaciones basadas en los sistemas de información menos implantadas hacen referencia al desarrollo de una Intranet corporativa (valor promedio del grado de implantación = 2.95) y al uso de tecnologías de reposición automática de suministros y materiales (valor promedio del grado de implantación = 2.16). De manera coherente, las empresas han indicado que estos tipos de innovación son los menos importantes para su empresa. El desarrollo de una Intranet corporativa posee un valor promedio del grado de importancia de 3.97, que indica un nivel de importancia ligeramente bajo/medio, y el uso de tecnologías de reposición automática de suministros y materiales presenta un valor promedio del grado de importancia de 3.44, que indica un grado ligeramente bajo. Con la situación la pandemia acaecida por el COVID-19 y la implantación del teletrabajo en las organizaciones, las innovaciones relativas a optimizar el uso de las intranets corporativas, han ampliado las utilidades de estas redes, permitiendo interactuar los diferentes actores de la organización, formación continua online, capacitación y training del personal, espacios de compartición de datos y todo tipo de información a múltiples niveles organizativos y a un costo muy inferior al de otras modalidades de trabajo presencial.

Por último, las tres innovaciones basadas en los sistemas de la información que las empresas han señalado que son las más implantadas en sus empresas coinciden con las que consideran más importantes. Este cambio de relación para los responsables de “comunicar internamente” ha significado un desafío sin precedentes por el distanciamiento físico, el confinamiento y todos los aspectos emocionales asociados. (Salazar y Dávalos, 2021).

#### Innovaciones en productos/servicios que ofrece la empresa

En relación a la situación actual en el grado de implantación de las innovaciones en los productos o servicios que oferta la empresa, las empresas analizadas apuntan que la innovación más implantada es la relacionada con la introducción de mejoras en la prestación del servicio en términos de eficiencia o rapidez, siendo su grado de implantación medio (valor promedio del grado de implantación = 4.59), como se puede observar en la figura siguiente.

Figura 16.-Innovaciones en productos/ servicios que ofrece la empresa



Fuente: MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica Innovación

Además, las empresas entrevistadas señalan que la introducción de innovaciones en este ámbito es importante (valor promedio del grado de importancia = 6.06). El segundo tipo de innovación relacionado con el producto o servicio que ofrece la empresa valorada como el más implantado es el relacionado con el reemplazo de productos/servicios obsoletos, considerándose que el grado de implantación es medio (valor promedio del grado de implantación = 4.02). En cambio, el grado de importancia de estas innovaciones es ligeramente elevado (valor promedio del grado de importancia = 5.48). El tercer tipo de innovación más implantada es la extensión de la gama de productos/servicios, definiéndose su grado de implantación como ligeramente bajo/medio (valor promedio del grado de implantación = 3.90). No obstante, la importancia conferida a la introducción de este tipo de innovación es alta (valor promedio del grado de importancia = 5.11).

La innovación basada en los productos/servicios de la empresa que las empresas de la muestra consideran que tienen implantada en menor medida es la introducción de nuevos productos/servicios desarrollados por la empresa que no ofrecen otros competidores en el mercado internacional (valor promedio del grado de implantación= 2.75). Además, aunque se le confiere el nivel de importancia medio más bajo frente al resto de innovaciones

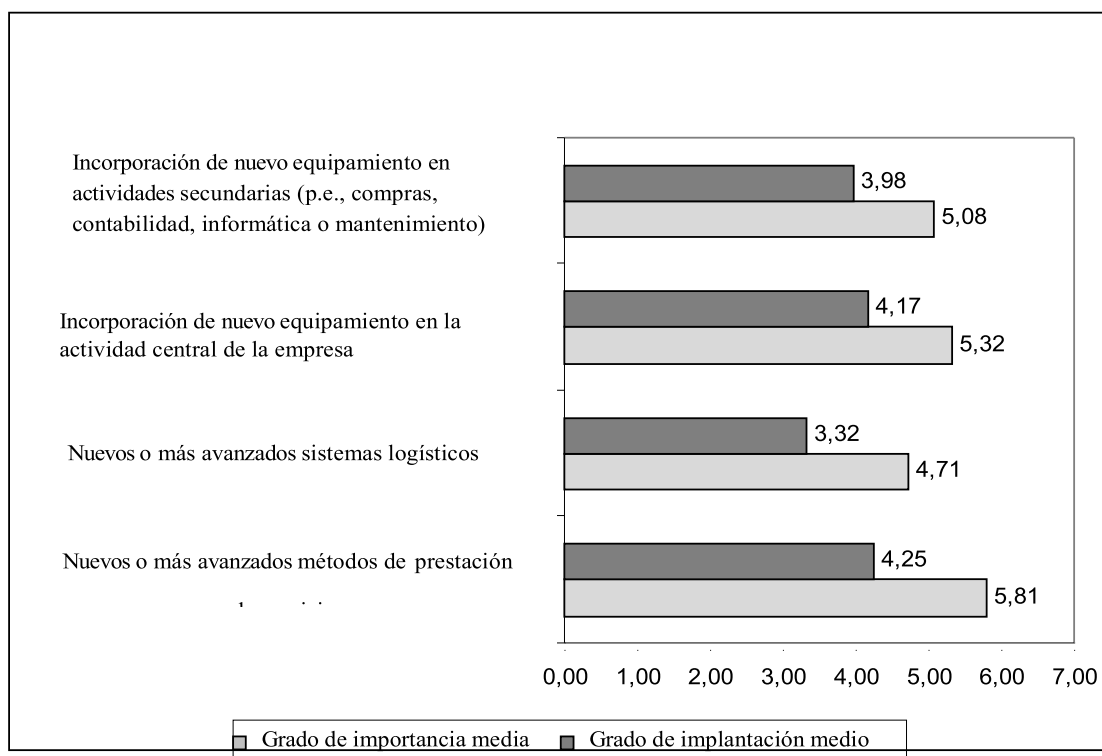
relacionadas con los productos/servicios, se expresa que el nivel de importancia de introducir este tipo de innovación es medio (valor promedio del grado de importancia = 4.41).

En líneas generales, en este caso, la baremación que realizan los entrevistados coincide en cuanto al grado de implantación y el grado de importancia de introducción de las mismas en la empresa. En otras palabras, las innovaciones en la prestación del servicio en términos de eficiencia o rapidez, el reemplazo de productos/servicios obsoletos, la extensión de la gama de productos/servicios son las innovaciones y la introducción de nuevos productos/servicios en el mercado nacional son las innovaciones más implantadas en las empresas analizadas, pero también son los tipos de innovación que éstas consideran más importante introducir en sus empresas. En este sentido, el enfoque de capacidades dinámicas otorga gran relevancia a la innovación en la empresa y muy especialmente en la innovación de productos y servicios, siendo la capacidad de innovación uno de los instrumentos más eficaces para el desarrollo de espacios de conocimiento. (Acosta, et al., 2014)

#### Innovaciones en los procesos

La situación en cuanto al grado de implantación de las innovaciones en los procesos de la empresa para las empresas de la muestra que estamos analizando es la siguiente.

Figura 17.- Innovaciones basadas en los procesos



Fuente: MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica Innovación

La innovación que está implantada con mayor medida en es la introducción de nuevos o más avanzados métodos de prestación de servicios, donde las empresas consideran que su grado de implantación es medio (valor promedio del grado de implantación = 4.25). Además, este también es el tipo de innovación relacionado con los procesos cuyo desarrollo parece más importante a las empresas analizadas (valor promedio del grado de importancia = 5.81). La segunda innovación más instaurada es la incorporación de nuevo equipamiento en la actividad central de la empresa, que presenta un grado de implantación medio (valor promedio del grado de implantación = 4.17). A su vez, también es el segundo tipo de innovación más relevante, siendo elevado el nivel de importancia conferido (valor promedio del grado de importancia = 5.32).

La innovación menos implantada en este ámbito es la introducción de nuevos o más avanzados sistemas logísticos, siendo ligeramente bajo su implantación en las empresas de la muestra (valor promedio del grado de implantación = 3.32). Consecuentemente, los entrevistados consideran que éste es el tipo de implantación menos importante en el área de las innovaciones basadas en los procesos. No obstante, recibe una valoración de la importancia media/ligeramente alta (valor promedio del grado de importancia = 4.71).

También en este caso la valoración que otorgan los entrevistados al grado de implantación y al grado de importancia de cada uno de los cuatro tipos de innovaciones basadas en los procesos coincide. Esto es, la introducción de nuevos o más avanzados métodos de prestación de servicios; la incorporación de nuevo equipamiento; la incorporación de nuevo equipamiento en actividades secundarias (p.e., compras, contabilidad, informática o mantenimiento); y el desarrollo de nuevos o más avanzados sistemas logísticos en la actividad central de la empresa son las innovaciones de mayor a menor orden de implantación y, además, en este orden también, son consideradas de mayor a menor relevancia. Adicionalmente, cabe notar que, tal y como se ha visto en el epígrafe 3.2.1, en términos generales, las innovaciones basadas en los procesos son el segundo tipo de innovaciones más implantado por el conjunto de empresas que componen la muestra.

Las actuales tendencias de automatización y muy especialmente los gemelos digitales pueden permitir a las empresas turísticas encontrar nuevos espacios para innovar con la realidad virtual y la realidad aumentada, son habilitadores con mucha fortaleza para desarrollar diferenciadores que permiten agregar información a imágenes y vídeos potenciando las experiencias de usuarios en el turismo, el arte, la arquitectura, en el acceso a documentación técnica específica y hasta los cada vez más logrados simuladores, o los llamados gem. (Geremia, 2022)

#### Innovaciones organizativas

El análisis de la situación actual de la implantación de las innovaciones organizativas se lleva a cabo a continuación, de manera independiente para cada categoría. No obstante, puede ser útil realizar previamente esta comparación en términos de grado de implantación y nivel de



importancia de manera agrupada, según las distintas categorías de innovaciones organizativas identificadas.

Tal y como puede observarse en la figura siguiente las innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de los recursos humanos son las más implantadas por las empresas de la muestra analizada. Estas innovaciones se encuentran implantadas en un grado ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.81) y se consideran las más importantes en un nivel ligeramente alto (valor promedio del grado de importancia = 5.32). El segundo tipo de innovaciones organizativas más implantado son las relacionadas con las prácticas de gestión de la calidad que tiene un peso muy especial en el sector turístico como se ha explicado en el apartado anterior. El nivel de implantación de estas innovaciones es ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.61) y el grado de importancia que las empresas consideran que tiene introducir innovaciones en este ámbito se define como ligeramente alto (valor promedio del grado de importancia = 5.30). Las innovaciones basadas en la organización del trabajo ocupan el tercer puesto en términos de implantación en las empresas estudiadas. No obstante, se considera que estas innovaciones están implantadas en un nivel medio-bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.34). En cambio, el nivel de importancia que se le confiere a este tipo de innovación organizativa es medio/ligeramente algo (valor promedio del grado de importancia = 4.77).

Figura 18.- Situación actual de las de innovaciones organizativas



Fuente: MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica Innovación

Las innovaciones organizativas menos implantadas en las empresas analizadas hacen referencia a la introducción de innovaciones en las relaciones con agentes externos (valor promedio del grado de implantación = 3.04) y las innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión y la estrategia (valor promedio del grado de implantación = 2.65), siendo en ambos casos el nivel de implantación bajo. En la misma línea, las empresas consideran que la introducción de innovaciones en estos frentes es media (valor promedio del grado de importancia = 4.24 y 4.15, respectivamente).

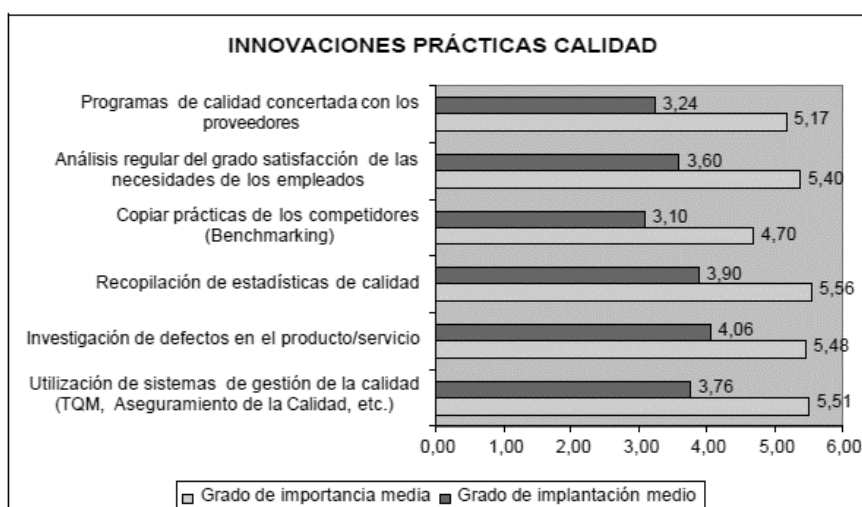
Consideramos importante resaltar la importancia que se le ha dado en tiempos de COVID-19 al estudio de la estrategia empresarial para la competitividad donde resaltan la relación que existe entre las estrategias de innovación con los niveles de competitividad de las empresas. (Marín, et al., 2022)

### Gestión de la calidad

Hemos visto en el epígrafe anterior que las innovaciones en las prácticas de gestión de la calidad son las segundas más implantadas y las segundas más importantes para las empresas analizadas. Pero, dentro de las innovaciones en la gestión de la calidad, ¿cuáles son las más instauradas y las más importantes para las empresas que conforman la agenda estratégica de innovación?

La figura siguiente muestra como las tres innovaciones en las prácticas de gestión de la calidad más implantadas coinciden con las tres consideradas como más importantes, aunque en orden distinto. Las tres más instauradas son la investigación de defectos en el producto/servicio, la recopilación de estadísticas de calidad y la utilización de sistemas de gestión de la calidad (TQM, Aseguramiento de la Calidad, etc.).

Figura 19.- Situación actual de las de innovaciones en las prácticas de calidad



Fuente: MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica Innovación

---

El grado de implantación de todas estas innovaciones se define como medio o ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 4.06, 3.76, y 3.90). Al mismo tiempo, se considera que tiene una importancia ligeramente alta introducir estas tres innovaciones. Por orden de mayor a menor importancia tenemos la recopilación de estadísticas de calidad (valor promedio del grado de importancia = 5.56), la utilización de sistemas de gestión de la calidad (valor promedio del grado de importancia = 5.51) y la investigación de defectos en el producto o servicio (valor promedio del grado de importancia = 5.48).

En relación a la innovación menos implantada y menos importante, los resultados del análisis descriptivo indican que copiar prácticas de los competidores (Benchmarking) está poco implantado (valor promedio del grado de implantación = 3.10) aunque tiene una importancia media (valor promedio del grado de importancia = 4.70).

Consideramos como en los epígrafes anteriores que la pandemia, marcó un antes y un después en el sector turístico en todos los ámbitos y creemos necesario observar los itinerarios de la agenda desde esta nueva perspectiva de incertidumbre económica, sectorial, social y como repercute en las propuestas innovadoras obtenidas en la primera fase del estudio de investigación en la agenda estratégica de innovación. Por lo tanto, el SGC es la herramienta idónea para organizaciones que aspiran a que sus productos cumplan con estándares de calidad, aportando mejoras significativas en el desempeño organizacional, ayudando a cumplir las necesidades y expectativas de los clientes, logrando así su satisfacción, resultando así que los objetivos que persiga el SGC contribuyan a los objetivos de la organización, tanto en ámbitos financieros, ambientales, recursos humanos y seguridad. (Loja-Chillo Gallo et al., 2022)

#### Gestión de los recursos humanos

Tal y como hemos visto en el epígrafe 3.2.4, las empresas de la muestra analizada consideran que las innovaciones en las prácticas de gestión de los recursos humanos son las más importantes en la comparación entre el resto de las categorías de innovaciones organizativas. En este punto del trabajo se detalla la situación actual en cuanto al grado de implantación e importancia de las innovaciones basadas en la gestión de los recursos humanos, que queda resumida gráficamente en la figura siguiente.

Figura 20.- Situación actual de las de innovaciones en las prácticas de RRHH



Fuente: MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica Innovación

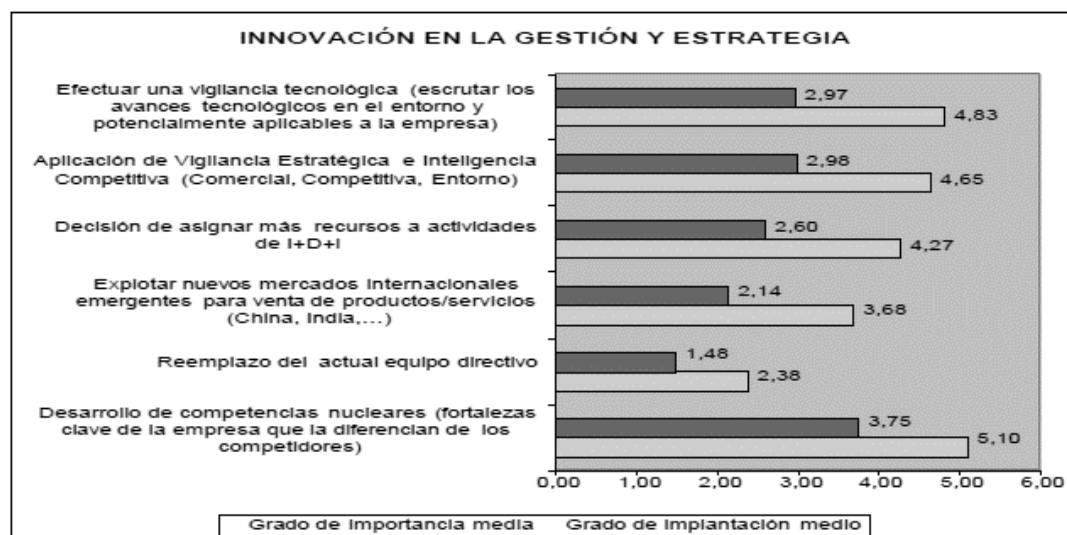
En relación a las innovaciones más implantadas, éstas son, por este orden, la oferta de oportunidades de formación a los empleados, la formación planificada y orientada según necesidades futuras de empresa y la retribución superior a la media del mercado, que presentan un grado de implantación medio o ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 4.84, 3.95, y 3.65, respectivamente). En la misma línea, las empresas consideran que el grado de importancia de introducir cada uno de estos tres tipos de innovación es ligeramente alto. Concretamente, el grado de importancia de la oferta de oportunidades de formación a los empleados adquiere un valor de 5.98, la formación planificada y orientada según necesidades futuras de empresa ofrece un valor de 5.68 y la retribución superior a la media del mercado obtiene un valor de 4.84.

En el extremo opuesto, la innovación menos implantada es el uso de bases de datos sobre las mejores prácticas organizativas, lecciones aprendidas y otro conocimiento cuyo nivel de implantación es ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.19). En cambio, se considera de importancia media-alta introducir este tipo de innovación en la empresa (valor promedio del grado de importancia = 4.94).

## Management y estrategia

En este epígrafe, analizamos qué innovaciones basadas en la gestión y la estrategia particulares son más y menos implantadas en comparación con el nivel de importancia que estas empresas confieren a las mismas. Esta información queda recogida en la Figura

Figura 17. Situación actual de las de innovaciones en la gestión y estrategia



Fuente: MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica Innovación

Todas las innovaciones en la gestión y la estrategia presentan un grado de implantación ligeramente bajo, bajo o muy bajo y el grado de importancia que se les confiere fluye desde ligeramente alto hasta bajo.

La innovación más implantada es la relacionada con el desarrollo de competencias nucleares, cuyo nivel de implantación es ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.75). No obstante, el nivel de importancia que se confiere a este tipo de innovación es ligeramente alto (valor promedio del grado de importancia = 5.10). El grado de importancia que se le confiere a este tipo particular de innovación es significativamente superior al del resto de innovaciones de esta categoría.

El grado de implantación del resto de innovaciones dentro de esta categoría es calificado como bajo o muy bajo. Así, por ejemplo, la aplicación de vigilancia estratégica e inteligencia competitiva (comercial, competitiva, entorno, etc.) presenta un nivel de implantación bajo (valor promedio del grado de implantación = 2.98) al igual que la innovación relacionada con escrutar los avances tecnológicos en el entorno y potencialmente aplicables a la empresa (valor promedio del grado de implantación = 2.97). La innovación menos implantada es reemplazar al equipo directivo actual, que se utiliza en un nivel muy bajo (valor promedio del grado de implantación =

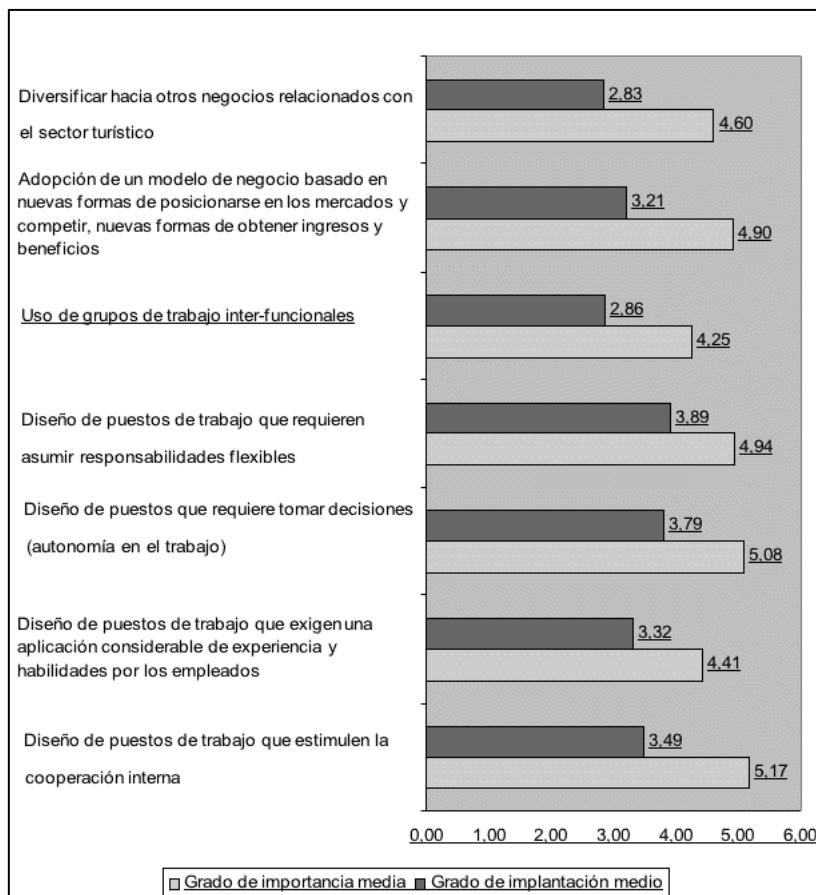
1.48), y que, a su vez, es considerada como la innovación menos importante de esta categoría (valor promedio del grado de importancia = 2.38).

La baremación que los entrevistados realizan en esta ocasión presenta de nuevo un paralelismo claro entre los tipos de innovación relacionados con la gestión y la estrategia más/menos implantados y los más/menos importantes. Consideramos que dada la importancia para esta tesis de este tipo de innovación centradas en la gestión y estrategia y concretamente la implantación y uso de la inteligencia competitiva se amplía con detalle en los próximos dos capítulos de la tesis

Organización del trabajo

La innovación en la organización del trabajo ocupa el tercer puesto en términos de implantación en las empresas estudiadas, tal y como se ha visto en el epígrafe 3.2.4. El grado de implantación y de importancia de los distintos tipos de innovaciones relacionadas con la organización del trabajo queda recogido en la figura siguiente:

Figura 21.- Situación actual en la implantación de las de innovaciones en la organización del trabajo



Fuente: MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica Innovación

---

Tal y como puede observarse, todos los tipos de innovación relacionados con la organización del trabajo presentan un nivel de implantación ligeramente bajo o bajo. En cambio, el nivel de importancia que se les confiere a todas ellas es medio o ligeramente alto.

Concretamente, la innovación más implantada hace referencia al diseño de puestos de trabajo que requieren asumir responsabilidades flexibles, presentando un nivel medio de implantación (valor promedio del grado de implantación = 3.89) siendo el nivel de importancia conferido medio-alto (valor promedio del grado de importancia = 4.94). De manera similar, la innovación relacionada con diseñar puestos de trabajo que requiere tomar decisiones (dar autonomía en el trabajo) alcanza un nivel de implantación también medio-alto (valor promedio del grado de implantación = 3.79) y un nivel de importancia ligeramente alto (valor promedio del grado de importancia = 5.08).

En el extremo opuesto, las innovaciones que están menos implantadas entre las empresas de la muestra están relacionadas con el uso de grupos de trabajo inter- funcionales y con diversificar hacia otros negocios relacionados con el sector turístico, presentando ambas un nivel de implantación bajo (valor promedio del grado de implantación = 2.86 y 2.83, respectivamente). A su vez, el nivel de importancia que se les otorga a estos tipos de innovación es medio (valor promedio del grado de importancia = 4.25 y 4.60, respectivamente).

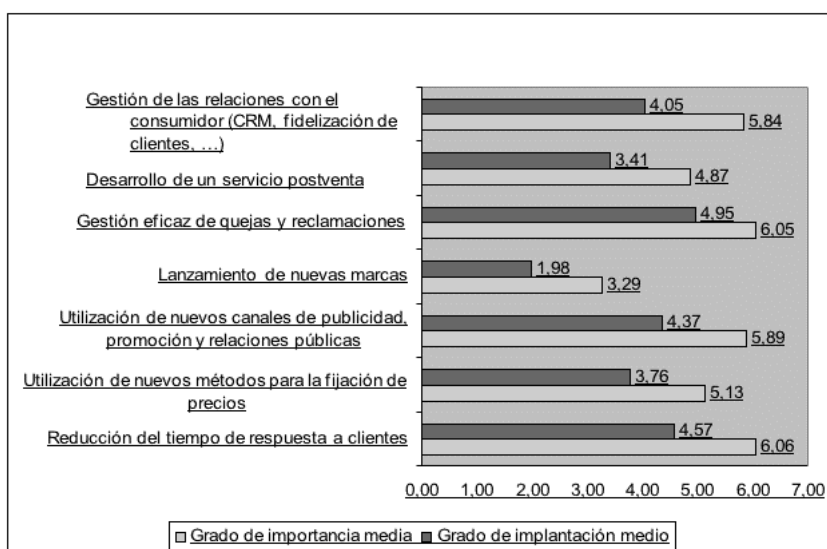
En este caso, la clasificación que los entrevistados realizan de los distintos tipos de innovación en la organización del trabajo no presenta un paralelismo tan claro como en otras ocasiones. Así, por ejemplo, aunque el diseño de puestos de trabajo que requieren asumir responsabilidades flexibles es la innovación más implantada, se considera la tercer en grado de importancia. También, el diseño de puestos de trabajo que exigen una aplicación considerable de experiencia y habilidades por los empleados es la cuarta innovación más implantada (valor promedio del grado de implantación = 3.32) aunque es considerada la penúltima en importancia (valor promedio del grado de importancia = 4.41). Por último, también cabe notar que en todos los casos el nivel de implantación es menor al grado de importancia que se les confiere.

La aparición del teletrabajo en el sector turístico va a permitir nuevos planteamientos y muy especialmente con el uso de las plataformas tecnológicas es un tema bordado en los recientes congresos, literatura académica y publicaciones de libros de autores como Martínez et al. (1998) y contribuyen a entender este nuevo paradigma de las organizaciones virtuales que van a encontrar en los avances tecnológicos como el metaverso nuevas estrategias de innovación.

### Innovaciones comerciales o en marketing

Las innovaciones comerciales o en marketing son las terceras más implantadas por las empresas de la muestra analizada. A continuación, se presenta un análisis detallado del grado de implantación de innovaciones en marketing concretas en términos comparativos con el grado de importancia que se confiere a cada una de ellas. La figura siguiente resume esta información.

Figura 22.- Situación actual de las de innovaciones comerciales o en marketing



Fuente: MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica Innovación

Como se observa en la figura, las innovaciones en marketing con mayor grado de implantación son la gestión eficaz de quejas y reclamaciones y la reducción del tiempo de respuesta a clientes, por este orden. Concretamente, las empresas consideran que este tipo de innovación lo tienen implantado en un grado ligeramente alto o medio (promedio del grado de implantación = 4.95 y 4.57, respectivamente). Precisamente, estos tipos de innovación son los más importantes desde el punto de vista de los entrevistados, adquiriendo un nivel de importancia alto (promedio del grado de importancia = 6.05 y 6.06, respectivamente).

En el extremo opuesto, la innovación en marketing menos implantada por las empresas de la muestra es el lanzamiento de nuevas marcas, que se implanta en un nivel muy bajo (promedio del grado de implantación = 1.98). De la misma manera, ésta es también calificada como la innovación menos importante, adquiriendo un nivel de importancia ligeramente bajo (promedio del grado de importancia = 3.29).

Cabe destacar también que la valoración del grado de importancia de introducir estos tipos de innovaciones realiza por las empresas de la muestra es sustancialmente superior al resto de casos. Se considera que cuatro de las seis innovaciones tienen un nivel de importancia ligeramente alto o alto; que son: la reducción del tiempo de respuesta a clientes, la gestión eficaz de quejas y



---

reclamaciones, la utilización de nuevos canales de publicidad, promoción, etc. y la gestión de las relaciones con el consumidor (promedio del grado de importancia = 6.06, 6.05, 5.89, 5.84, respectivamente).

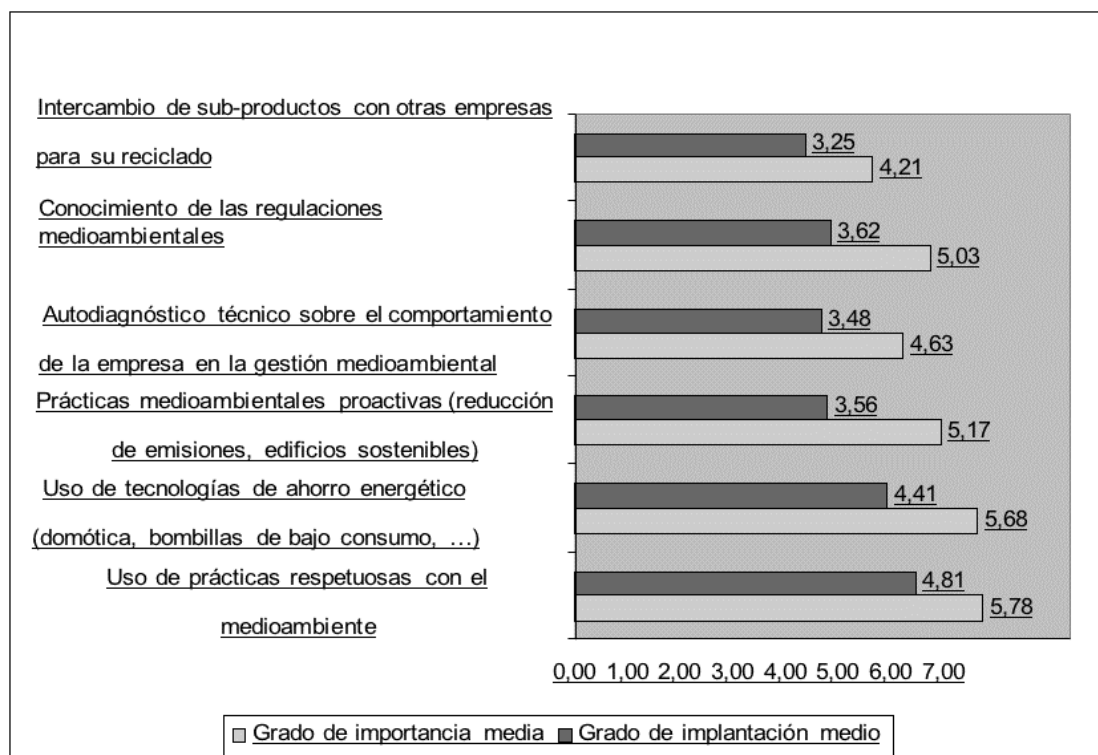
De nuevo, existe una coincidencia clara entre la valoración que las empresas realizan en el nivel de implantación y el nivel de importancia de introducir estas innovaciones en la Empresa, pero también en este grupo de Innovaciones podemos observar el efecto que generó la pandemia del COVID-19 y como los destinos turísticos Inteligentes sirvieron como laboratorios al quedarse la actividad turística y poder reenfocar las actividades de marketing, las del sector turístico en general y el comportamiento de los turistas en esta nueva era repleta de incertidumbres, el marketing turístico sufrió una de las adaptaciones más rápidas en la historia del turismo español tanto a nivel público como privado.

Casos como el de Canarias como Laboratorio viviente Living Lab permiten realizar análisis e investigaciones en el nuevo escenario pos-COVID-19. A nivel de marketing se están incorporando análisis biométricos que permiten mediante inteligencia artificial conocer las respuestas emocionales sobre su percepción en sus decisiones sobre el viaje a realizar, la seguridad y la trazabilidad de los mismos. Como interactúan con los recursos y lugares que visitan, con los residentes. (David et al., 2020).

#### Innovaciones en prácticas medioambientales

La mayoría de las innovaciones en las prácticas de gestión del medioambiente se implantan de manera ligeramente baja. Siendo sólo dos de ellas implantadas con un grado medio. En cambio, se considera ligeramente alto el nivel de importancia a la hora de implantar estas innovaciones en la empresa. Esta información queda recogida en la figura siguiente.

Figura 23.- Situación actual de las de innovaciones medioambientales



Fuente: MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica Innovación

Más concretamente, los tipos de innovaciones relacionadas con la gestión del medioambiental más implantadas en las empresas de la muestra son el uso de prácticas respetuosas con el medioambiente y el uso de tecnologías de ahorro energético, siendo su grado de implantación medio (promedio del grado de implantación = 4.81 y 4.41, respectivamente). Estos dos tipos de innovaciones medioambientales son considerados también como los más importantes para implantar en las empresas (promedio del grado de implantación = 5.78 y 5.68, respectivamente).

En cuanto a los tipos de innovaciones menos implantadas en las empresas de la muestra, los datos indican que éstas son el intercambio de subproductos con otras empresas para su reciclado y el autodiagnóstico técnico sobre el comportamiento de la empresa en la gestión medioambiental (promedio del grado de implantación = 3.48 y 3.25, respectivamente). A su vez, estos dos tipos de innovaciones medioambientales también se consideran los menos importantes para implantar en la empresa (promedio del grado de importancia = 4.21 y 4.63, respectivamente). En líneas generales, de nuevo se produce un paralelismo evidente entre las innovaciones medioambientales más implantadas y las consideradas más importantes para implantar en la empresa.

Esta poca implantación identificada en el estudio contrasta con la actual situación donde se está ampliando el trabajo científico en el campo del trabajando en el campo del turismo sostenible y circular, dando un ejemplo de madurez y concienciación de un sector turístico cada vez más responsable. (González, 2022)

Principales destinos de referencia en el turismo español, como Islas Baleares, cuenta con la Fundación Impulsa Balears desde la que se marcan las tendencias del turismo mallorquín, y éstas discurren en clave de turismo regenerativo y la incorporación de la circularidad como obligatoriedad en la actividad turística marcando tendencias del futuro turístico.

#### Innovaciones generales: análisis territorial y de actividad

En este apartado se describe y sintetiza las opiniones respecto a la situación actual de las empresas turísticas de la muestra en cuanto a tres aspectos relativos al ámbito innovador: las innovaciones más/menos importantes, las innovaciones más/menos implementadas y las innovaciones más/menos discrepantes respecto a su importancia e implementación, respectivamente.

En línea con los objetivos del trabajo este análisis se realiza de una manera comparativa y se van a distinguir dos tipos de submuestras: localización y subsector.

#### Contraste a nivel territorial

La tabla siguiente resume las 5 opciones que por término medio la totalidad de las empresas analizadas consideraron como más importantes. De acuerdo con esos resultados se podría afirmar que aquellas más destacadas son, por este orden: página web de la empresa (media= 6.61), la informatización de la actividad principal de la empresa (6.48) y la mejora de las redes de ordenadores (6.21). A nivel geográfico las puntuaciones asignadas a cada ítem ofrecen unas variaciones que caben catalogar de despreciables.

*Tabla 4.- Innovaciones más importantes a nivel territorial*

Innovaciones a nivel territorial	No CV	Si CV	Total
Página web de la empresa	6,68	6,57	6,61
Informatización de la actividad principal de la empresa	6,69	6,32	6,48
Mejora de las redes de ordenadores (p.e, red de datos de área local)	6,67	5,92	6,21
Informatización de las actividades secundarias de la empresa (gestión de personal, compras, contabilidad, gestión documental)	6,19	6,16	6,17
Reducción del tiempo de respuesta a clientes	6,31	6,06	6,16

Fuente: MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica Innovación

Relativo a aquellas a decisiones innovadores que los encuestados consideran menos importante, la tabla siguiente muestra sintéticamente los principales resultados. De acuerdo a ello se podría afirmar que el reemplazo del actual equipo directivo (media=2.94), subcontratar actividades centrales del negocio (3.51) e implementar una diversificación no relacionada (3.63) son

consideradas como las opciones menos preferidas. De nuevo, a nivel territorial, no existen, como luego veremos, diferencias estadísticamente significativas entre los dos ámbitos analizados.

*Tabla 5.- Las opciones menos importantes a nivel territorio*

Innovaciones a nivel territorial	No CV	Si CV	Total
Reemplazo del actual equipo directivo	2,52	3,29	2,94
Subcontratación de actividades centrales del negocio	3,37	3,61	3,51
Diversificar hacia nuevos negocios que no tienen nada que ver con el sector turístico	3,32	3,83	3,63
Tecnologías de reposición automática de suministros y materiales	3,83	3,91	3,88
Lanzamiento de nuevas marcas	4,43	3,80	4,06

Fuente: MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica Innovación

Más allá de las innovaciones que se consideran como más o menos importantes supone un aspecto de interés el conocimiento de estado de implementación de éstas y el grado de ajuste o desajuste con su importancia. En las tablas siguientes se muestran los principales resultados.

*Tabla 6.- Las opciones más implementadas a nivel territorio*

Innovaciones a nivel territorial	No CV	Si CV	Total
Página web de la empresa	5,88	5,92	5,90
Informatización de la actividad principal de la empresa	5,65	5,41	5,51
Mejora de las redes de ordenadores (p.e, red de datos de área local)	5,48	5,44	5,46
Gestión eficaz de quejas y reclamaciones	5,80	5,06	5,38
Informatización de las actividades secundarias de la empresa (gestión de personal, compras, contabilidad, gestión documental)	5,15	5,46	5,33

Fuente: MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica Innovación

Tabla 7.- Las opciones menos implementadas a nivel territorial

Innovaciones a nivel territorial	No CV	Si CV	Total
Diversificar hacia nuevos negocios que no tienen nada que ver con el sector turístico	2,53	2,48	2,50
Tecnologías para la salud de los clientes (p.e., desfibrilador externo: diagnostica y trata la parada cardiorespiratoria, ...)	2,61	2,52	2,56
Subcontratación de actividades centrales del negocio	2,89	2,67	2,76
Tecnologías de reposición automática de suministros y materiales	2,55	2,93	2,78
Lanzamiento de nuevas marcas	2,68	2,85	2,78

Fuente: MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica Innovación

De acuerdo a ello se pueden extraer dos principales conclusiones: a) existe un importante ajuste en la innovación considerada como más importante y la más implementada (la página web de la empresa) y b) existe una alta coherencia en cuanto a las opciones innovadoras consideradas como menos importantes y aquellas menos implementadas (la diversificación no relacionada). Además, también se puede concluir que siempre parecen mostrarse como “favoritas” las innovaciones en los sistemas de información y como “menos preferidas” aquellas relativas a aspectos organizativos y de estrategia. Respecto al ámbito territorial las empresas de la comunidad valenciana no discrepan en sus valoraciones más generales de las obtenidas para el ámbito nacional.

#### Innovaciones sectoriales

En este epígrafe se realiza un análisis de la situación actual en cuanto al grado de implantación y el nivel de importancia que tiene la introducción de una serie de innovaciones que la revisión de la literatura ha señalado como especialmente relevantes para los tres subsectores turísticos analizados según se observa en la figura siguiente:

Figura 24.- Situación actual de las innovaciones sectoriales



Fuente: MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica Innovación

En líneas generales, la Figura anterior señala que las empresas de la muestra consideran que todas estas innovaciones están actualmente implantadas en un grado ligeramente bajo o bajo a pesar de que consideran que estos tipos de innovación son, en términos promedio, importantes en un grado ligeramente alto.

Más concretamente, en cuanto al nivel de implantación de los distintos tipos de innovaciones sectoriales, las innovaciones implantadas en mayor medida son la gestión interna de los establecimientos (software, hardware, redes, conexiones) y la gestión de las relaciones con clientes, siendo su nivel de implantación medio (promedio del grado de implantación = 4.40 y 4.08, respectivamente). A su vez, estos dos tipos de innovación sectorial también son considerados los más relevantes para su implantación en la empresa (promedio del grado de importancia = 5.24 y 5.22, respectivamente).

Los tipos de innovaciones sectoriales menos implantados en el caso de las empresas entrevistadas son las relacionadas con la accesibilidad, usabilidad y confort de las instalaciones para personas

con necesidades especiales y la sostenibilidad medioambiental, siendo ligeramente bajo el grado en que éstas están instauradas en las empresas analizadas (promedio del grado de implantación = 3.38 y 3.27, respectivamente).

Esta poca importancia contrasta con la actual situación donde los Destinos turísticos Inteligentes incorporan un conjunto integral de indicadores para mejorar y poder medir el desempeño de los destinos en los diferentes ámbitos en los que se espera que realicen esfuerzos, como la conectividad, el tratamiento de big data, el despliegue de tecnología y su interrelación con la sostenibilidad y accesibilidad de los destinos. (Gretzel et al., 2015; Ivars-Baidal et al., 2019; Azorín, et al.2022) Asimismo, la Comisión Europea también está impulsando la iniciativa European Capitals of Smart Tourism. En el año 2022, Valencia (España) y Burdeos (Francia) son las dos Capitales Europeas de Turismo Inteligente. El reconocimiento de estas ciudades se realiza a partir de cuatro dimensiones: accesibilidad, sostenibilidad, digitalización, y patrimonio cultural y creatividad.

En cuanto a las innovaciones sectoriales que las empresas consideran menos relevante introducir en sus empresas, éstas son las relacionadas con la gestión de las instalaciones (domótica, ruidos, seguridad, etc.) y la sostenibilidad medioambiental, cuyo nivel de importancia lo definen como medio (promedio del grado de importancia=4.30 y 4.51, respectivamente).

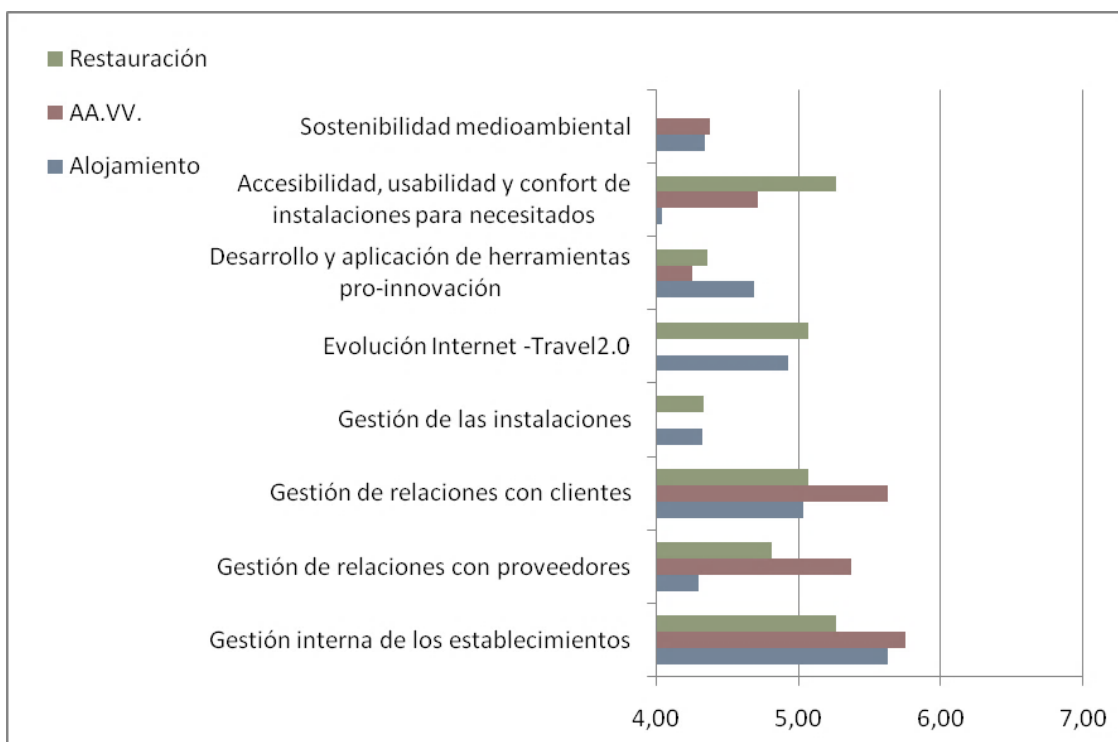
Si analizamos la anterior información según el subsector al que pertenecen las empresas, encontramos los siguientes resultados.

En líneas generales, cabe notar que la consideración que las empresas de cada subsector realizan difiere sutilmente de la realizada por el resto de los subsectores, tanto a nivel del grado de importancia como a nivel del grado de implantación. Un aspecto coincidente en la valoración realizada en las empresas de los tres subsectores hace referencia a que el nivel de implantación que confiesan las empresas es siempre bastante inferior a la importancia que se confiere a cada uno de los ocho tipos de las innovaciones sectoriales listadas.

Las empresas dedicadas al alojamiento señalan como las innovaciones con una importancia alta las relacionadas con la evolución de Internet y el sistema Travel 2.0, la gestión de las relaciones con clientes y la gestión con clientes y la gestión interna de los establecimientos. En cuanto a las innovaciones menos importantes, encontramos las relacionadas con la gestión de los clientes y la gestión de los clientes con proveedores. No obstante, estas innovaciones son calificadas con un nivel de importancia medio-alto por lo que podemos afirmar que el total de las ocho innovaciones listadas se consideran importantes por parte de las empresas dedicadas al alojamiento. En cuanto al nivel de implantación de cada una de estas innovaciones sectoriales, aquellas innovaciones sectoriales consideradas más importantes son también las más implantadas, aunque el grado de importancia es superior al grado de implantación. Los resultados expuestos deben tomarse como

una aproximación a la aplicación de las innovaciones en los diferentes subsectores turísticos y servir de marco referencial a la hora de plantear e identificar itinerarios innovadores que han tenido un crecimiento exponencial en datos y tecnologías en la última década.

Figura 25.- Grado importancia por subsectores de cada innovación sectorial



Fuente: MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica Innovación

Destacar la ausencia de estudios de este tipo desarrollados en el ámbito del sector turístico español y de la comunidad valenciana, e insistir en la importancia de que recojan las percepciones de los directivos de los subsectores de alojamiento, de la restauración, y agencias de viajes sobre el grado de importancia y el nivel de implantación de un conjunto de innovaciones tanto generales como sectoriales.

Dada las importantes implicaciones políticas y directivas que redundaran en un incremento de la competitividad de nuestras empresas turísticas y muy especialmente las del sector hotelero de cuatro y cinco estrellas de la Comunidad Valenciana se determinó adjuntar el documento completo de la Agenda estratégica de innovación en esta tesis.



## **CAPITULO II.- LA DIRECCION ESTRATÉGICA, CONOCIMIENTO, INFORMACIÓN Y DATOS EN EL SECTOR TURÍSTICO.**

### **2.1.- BASES TEÓRICAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

El presente capítulo tiene por objeto presentar los elementos vinculados al ámbito de la dirección estratégica en las organizaciones. Con ello se pretende disponer del conocimiento necesario para, enlazar con los otros capítulos y plantear las definiciones de mayor difusión, más tradicionales y consolidadas de la dirección estratégica, la teoría de los recursos y capacidades y la gestión del conocimiento como elementos que se mantienen estables y validos en el tiempo de toda organización empresarial.

#### **2.1.1.- El proceso estratégico y la estrategia**

Realizando una recopilación acerca de la literatura más clásica y especializada, juzgamos importante resaltar algunos de los principales enfoques sobre la estrategia.

De las definiciones indicadas podemos deducir que la estrategia organizativa es el resultado de un proceso en el que se definen los objetivos de la organización con posterioridad a un cierto análisis del entorno de la empresa y de la propia organización, que determinan una serie de decisiones efectivas. (Grant, 1996). Dichas decisiones deben permitir a la organización construir una ventaja competitiva sostenible (difícilmente imitable), de manera que la organización pueda alcanzar los objetivos establecidos.

Estas definiciones o perspectivas de la estrategia son a temporales y complementarias, y recogen la riqueza inherente al hecho estratégico: una organización puede elaborar un plan, con la finalidad de obtener una determinada posición en un mercado, en línea con el patrón de acciones que adopte (es decir, manteniendo la coherencia), guiada por una perspectiva bien definida, explicitada en una declaración de misión/visión del negocio que se alinee a cada organización en función de su posicionamiento estratégico.

En la siguiente tabla, se citan algunas definiciones consolidadas en la literatura empresarial, con la pretensión de recoger las perspectivas de diversos ámbitos lingüísticos del campo disciplinario.

Tabla 8.- Selección de autores de relevancia en la definición de estrategia

<b>Chandler (1962)</b>	La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esos objetivos.
<b>Ansoff (1965)</b>	Las nuevas pautas y reglas de decisión, que guían el proceso de desarrollo de una organización.
<b>Andrews (1971)</b>	La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o va a ser.
<b>Hofer y Schendel (1978)</b>	Se denomina estrategia a las características básicas del encaje que una organización logra con su entorno.
<b>Quinn (1980)</b>	Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.
<b>Porter (1980)</b>	Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (...) es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con los cuales está buscando llegar a ellos.
<b>Argyris (1985)</b>	La estrategia es la formulación e implantación de lo necesario para identificar oportunidades y amenazas en el entorno organizativo, evaluar las fuerzas y debilidades de la organización, diseñar estructuras, definir roles, contratar gente apropiada y desarrollar competencias adecuadas para mantener a dicha gente motivada para hacer contribuciones.
<b>Chaffee (1985)</b>	Las estrategias son metáforas orientadoras o esquemas de referencia que permite a la organización y a su entorno ser comprendidos por los grupos de presión organizativos. Sobre esta base, los grupos de presión están motivados para creer y para actuar de manera que se espera que produzca resultados favorables para la organización.

<b>Thiéart (1990)</b>	La estrategia es el conjunto de decisiones y de acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos con vista a alcanzar un objetivo.
<b>Hax y Majluff (1991)</b>	Un modelo coherente, integrador y unificado de toma de decisiones que determina y revela los objetivos a largo plazo, los programas de acción y las prioridades en la asignación de recursos y selecciona los negocios en los que la organización debe entrar (y descarta aquellos en los que no debe). Persiguiendo conseguir una ventaja competitiva sostenible a largo plazo para cada negocio, respondiendo a las amenazas y oportunidades del entorno y a las propias fortalezas y debilidades, y comprometiendo a los diferentes niveles de la organización (corporativo, de negocio y funcional).
<b>Menguzzato y Renau (1991)</b>	La estrategia empresarial son los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico.
<b>Ohmae (1994)</b>	La estrategia empresarial, en una palabra, es <i>ventaja competitiva</i> ... el único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente.
<b>Mintzberg (1994)</b>	La estrategia es un <i>plan</i> , es decir: “una dirección o una guía para la acción, orientada hacia el futuro, y que permite ir desde donde se está hasta donde se desea ir (...)”
<b>Bueno (1995)</b>	La estrategia es un modo de decisión que establece políticas, objetivos a corto plazo o metas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con dicha misión y objetivos generales.
<b>Drucker (1996)</b>	Un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro.

Fuente. Elaboración Propia

El objetivo perseguido por las organizaciones al desarrollar su estrategia es la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Porter,1980). Una definición con más de cuarenta años que se mantiene vigentes en las organizaciones innovadoras de todos los sectores e inalterable a pesar de los cambios tecnológicos que se han producido en las últimas décadas.

El proceso de establecer, revisar y poner al día la estrategia de una compañía debe ser una de las actividades más estimulantes y útiles en que participen los altos directivos y los ejecutivos en general.

Una corriente de autores define que, a partir de la innovación aplicada en la dirección estratégica, han surgido nuevas propuestas estratégicas de marketing lateral, pensamiento lateral y estrategia del océano azul, que crean las condiciones para la implementación de la innovación y el desarrollo de estrategias innovadoras en el negocio (Hittmár et. al., 2014) y explican cómo son diversos los efectos que la estrategia de innovación trae consigo para las empresas, pero para lograr resultados exitosos es imperativo conocer ampliamente las diversas condiciones internas y externas de la empresa. (Pineda, Urrego, 2022)

La estrategia organizativa está fuertemente influida por la cultura organizativa, que puede definirse como el conjunto de presupuestos y asunciones básicas que un grupo crea, descubre o desarrolla para gestionar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que son considerados válidos y en consecuencia enseñados a los nuevos miembros de la organización como la forma correcta de percibir y pensar acerca de esos problemas (Schein, 1985). Como se ha descrito en el capítulo anterior nuevas tecnologías como las intranets en las empresas permiten difundir y enseñar a todos los miembros de la nueva organización virtual.

Según el pensamiento de Mintzberg (1985), la formulación de la estrategia es un proceso inherentemente creativo que no puede ser formalizado ni abstraído de su contexto. Y para Ansoff (1965), la formulación de la estrategia es un proceso objetivo, el cual corresponde al planificador describir y explicar. La estrategia se constituye teniendo ciertas propiedades genéricas que pueden ser abstraídas de su contexto local y correlacionadas con otras propiedades organizativas genéricas bajo ciertas condiciones específicas.

En este sentido, su planificación debe ser un proceso formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones (Bryson, 1988). En este proceso, el horizonte considerado se va renovando cada periodo. Por otro lado, el año siguiente se planifica con mayor detalle y de forma más operativa, dando lugar a la *planificación táctica*. Por lo tanto, el proceso de planificación estratégica es *cíclico*. Por otro lado, al ser un sistema articulado de decisiones, la planificación estratégica establece pautas de acción para los mandos intermedios, e incluso a la alta dirección. (Ackoff,1970)

La estrategia organizativa es única para una entidad determinada, en unas circunstancias determinadas. No existen recetas que proporcionen la estrategia adecuada para cada sistema organizativo en cada época de su vida. Numerosos, y de distinta índole, son los factores que influyen en el desarrollo de la estrategia de una organización. Ello hace que resulte conveniente y útil el estructurar esta tarea, laboriosa y compleja en grado sumo, de considerar todos estos factores en un proceso formal, apoyándose en uno u otro modelo o tecnología a esos fines, según se decida al respecto (Barry, 1997). En el capítulo siguiente se aborda la vigilancia tecnológica apoyando a las organizaciones a anticiparse en la detección de nuevos modelos de negocio y avances digitales.

Eisenhardt (1999) comparte esta perspectiva, resaltando que en organizaciones complejas las decisiones estratégicas más eficaces son aquellas fundamentadas en procesos que, al mismo tiempo, son deliberados en la elección de la estrategia más viable y permiten la emergencia de toda una serie de alternativas en todos los niveles, generando una visión y un propósito estratégico compartido con una intención de aprendizaje continuo. La planificación previa de las estrategias en cualquier tipo de entorno es fundamental para lograr el propósito estratégico.

Así pues, las organizaciones del sector turístico deben actuar sobre las condiciones de uso o las condiciones de vida del destinatario (un cliente, un usuario) cada vez más digital, expresando, de la mejor manera posible sus necesidades y expectativas. Internamente, la estrategia de servicio conduce al desarrollo de las capacidades de organización utilizadas para entregar el servicio diseñado. Externamente, la estrategia de servicio ejerce influencia en las expectativas del cliente del servicio (Barnett, et.al., 1996). Las inversiones en recursos y capacidades son componentes importantes de una estrategia de servicio. Estas inversiones proporcionan una contribución de inmediato a las capacidades y competencias de la organización en términos de lo que puede entregar con su servicio. Las competencias de las organizaciones de servicios son sobre todo una transformación interna de las funciones ya existentes.

Con base a todo ello entendemos que la Dirección Estratégica es un proceso que tiene el objetivo de coordinar la formulación de la estrategia, su planificación, implementación y control. La finalidad es dotar a la empresa de una mayor competencia y flexibilidad en la toma de decisiones. A continuación, analizaremos el origen y evolución de la Dirección Estratégica.

### **2.1.2.- La dirección estratégica y sus relaciones**

La Dirección Estratégica debe buscar la verdadera competencia a través de ventajas competitivas sostenibles (Prahalad y Hamel, 1990). De esta manera asuntos como los recursos y las capacidades de la organización, pasaron a destacarse a la hora de formular la planificación estratégica de las empresas.

En este sentido, las primeras investigaciones realizadas en este ámbito nacen con el propósito de mediar en la colaboración entre los propietarios de los recursos (Knudsen, 1995). Ya en 1933, Chamberlin desarrolló un modelo de competencia en reacción a la idea de homogeneidad de los clásicos. Para Chamberlin (1933) la competencia en las industrias se da entre empresas con recursos diferentes, los cuales les permiten implementar estrategias difícilmente imitables con las que obtienen unos resultados superiores. Cita como ejemplos de estos recursos el *know-how* de los empleados, la reputación, las marcas, la habilidad para trabajar en equipo, etc.; recursos, situados en un lugar destacado en el seno de la teoría que nos ocupa.

En definitiva, este enfoque presenta un carácter ecléctico e integrador en tanto en cuanto recoge elementos de múltiples campos. Así, Mahoney y Pandian (1992) estiman que los orígenes de la teoría de recursos se encuentran en el campo de la Estrategia, en la Economía Institucional (Teoría de la Agencia, Teoría de los Derechos de Propiedad, Teoría de los Costes de Transacción y Teoría Evolutiva) y en la Organización Industrial (escuela de Chicago y escuela de Harvard). Conner (1991), por su parte, sitúa los orígenes en la Teoría Neoclásica, la Organización Industrial y la Teoría de los Costes de Transacción. Amit y Schoemaker (1993) estiman que se debe considerar también la Teoría Behaviorista. Así pues, se puede afirmar que estamos ante una teoría de carácter conciliador entre la economía y la dirección estratégica, pues pretende aprovechar las complementariedades existentes entre una y otra para explicar el comportamiento y resultados de la empresa. Volviendo a nuestro turbulento entorno actual, los cambios producidos en el entorno de las organizaciones en todos los sectores en los últimos tres años obligan a incorporar en los procesos de dirección estratégica nuevos conceptos como *vuca* (acrónimo de volatilidad, incertidumbre (*uncertainty* en inglés), complejidad y ambigüedad) *bani* (*brittle* en inglés, quebradizo), *anxious* (que genera ansiedad), *non-linear* (no lineal) e *incomprehensible* (incomprensible), son marcos referenciales que facilitan entender lo que sucede alrededor de las naciones, las personas y las organizaciones, y al tiempo ofrecen la posibilidad de hacer frente a los sucesos que impactan la vida diaria de las personas, las organizaciones, los estados, provocando un importante aporte entre otros al desempeño organizacional. (Carazo, 2022)

### **2.1.3.- Concepto de recursos y capacidades de la organización**

En décadas pasadas la formulación de las estrategias se basaba en un enfoque al cliente y sus necesidades. Sin embargo, en los últimos tiempos, los expertos del área de *management* apuntan nuevos enfoques que pueden ser llevados a cabo en el momento de elaborar y definir las estrategias. Los conceptos de recurso y de capacidad han sido tratados por numerosos autores, aunque, a menudo, las definiciones son demasiado amplias y, por tanto, confusas, lo que resulta poco adecuado desde el punto de vista pragmático a la hora de afrontar nuevos problemas. Este es el caso de Barney (1991), quien definió los recursos de la empresa como todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos empresariales, información, conocimiento, entre

otros, controlados por una empresa que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia. Esta definición incluye tanto el concepto de recurso como el de capacidad; en consecuencia, resulta vaga y de difícil aplicación. Dierickx y Cool (1989) y Amit y Schoemaker (1993), entre otros, diferenciaban el aspecto estático del dinámico. Los recursos comprenden el aspecto estático e incluyen el *stock* de factores productivos que la empresa posee o controla. Así, se pueden distinguir diferentes tipos— financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos (Grant, 1992)—entre los que cabe destacar los recursos basados en la información— los intangibles—, pues se trata de recursos con un alto potencial para sustentar ventajas competitivas. (Itami, 1987)

Según Hunt (2000) los recursos también pueden ser definidos como los elementos disponibles por la empresa que le permite producir servicios o productos de manera eficiente o no. Hitt, et al., (2001) y Grant (1992) comparten esta idea, considerando que los recursos son los *inputs* del proceso de producción de la organización, como, por ejemplo, equipamientos importantes, habilidades individuales de los empleados, patentes, finanzas y gestores de talentos.

Sin embargo, los recursos normalmente no son productivos *per se*. Las tareas productivas requieren cooperación de grupos de recursos. Así, las capacidades de una organización son lo que ésta puede hacer como resultado de grupos de recursos trabajando juntos. (Grant, 1992)

Capacidad es la condición que un conjunto de recursos posee para desempeñar una actividad de manera integrada (Hitt et al., 2001; Grant, 1992). Las capacidades hacen referencia a la habilidad de una organización para desplegar los recursos, generalmente de forma combinada, utilizando procesos organizativos para llegar a un fin deseado (Helfat y Peteraf, 2003). Tienen la consideración de flujo, es decir, representan el aspecto dinámico, siendo las que definen la forma en que la empresa emplea sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993). Además, dado su carácter dinámico, no pueden ser consideradas con independencia de su uso. (Penrose, 1962).

A diferencia de los recursos, las capacidades están basadas en el desarrollo e intercambio de información a través del capital humano de la empresa. Esto es, las capacidades están basadas en el conocimiento organizativo, con frecuencia no codificado, que se almacena en la memoria organizativa, de forma que, al igual que ocurre con los individuos, la organización ante determinados estímulos actúa de forma automática (Teece, 1982). Así, la capacidad se puede entender como una rutina o conjunto de rutinas (Fernández, 1993; Grant, 1992), siendo las rutinas organizativas una serie de pautas de actuación regular y predecible que indican las tareas a efectuar y la forma de llevarlas a cabo (Nelson y Winter, 1982). Las rutinas comprenden complejos patrones de interacción, entre las personas y entre éstas y los demás recursos (Grant, 1992), que se han formado lentamente, como resultado del aprendizaje colectivo de la organización (Prahalad y Hamel, 1990; Winter, 1995), y que definen en cada momento lo que la

---

organización puede y no puede hacer. Esto implica que los recursos empresariales sólo pueden ser utilizados dentro de un ámbito limitado de posibilidades. Este conocimiento organizativo se ve respaldado tecnológicamente con la aparición de plataformas federadas e interoperables, que permiten construir redes de conocimiento entre organizaciones públicas, privadas, académicas y sociales, espacios de compartición de datos que sin duda generaran los nuevos patrones de interacción entre personas, recursos y territorios inteligentes.

Es importante señalar que existe una estrecha interdependencia entre los recursos y las capacidades en el sentido de que las segundas descansan sobre los primeros, a la vez, que aquéllas contribuyen a aumentar la dotación de recursos (Dierickx y Cool, 1989). Esta interdependencia es tal que pueden llegar a confundirse ambos conceptos, por lo que Conner (1991) manifiesta la necesidad de establecer una jerarquía que permita delimitar con precisión cuáles son unos y otras, lo que se traducirá en un mayor poder explicativo de tales conceptos. Como indican algunos autores tanto los recursos y capacidades están entrelazados ya que, si bien los recursos en los modelos de negocio con éxito son muy importantes para proteger frente a la competencia su avance, ya que muchos negocios querrán imitar algo exitoso, las capacidades dinámicas, son una fortaleza para la rentabilidad a largo plazo, para el diseño y las operaciones de los modelos de negocio. (Teece et al., 1997, Salazar, 2022)

#### **2.1.4.- La teoría de recursos y capacidades**

El punto de partida de la perspectiva de recursos y capacidades es analizar cómo, bajo un entorno idéntico en un sector, las empresas difieren tanto en sus planteamientos estratégicos como en sus resultados. Esta perspectiva se encuentra respaldada por investigaciones que demuestran que las diferencias en la rentabilidad de las organizaciones son explicadas en mayor grado por las diferencias internas que por las características sectoriales (Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991).

Wernerfelt (1984) y Barney (1991) afirman que los activos humanos de la empresa pueden ser una fuente de la ventaja competitiva sostenible, dado que los competidores no los pueden imitar. Sin embargo, el simple hecho de tener empleados capacitados no significa que exista una ventaja sostenible. Tales activos son difíciles de imitar porque son difíciles de entender y de observar (Barney, 1991). Este autor sugiere que la ventaja competitiva es posible en aquellas situaciones donde, en el marco de una Dirección Estratégica, tales recursos posibilitan la adquisición de una ventaja competitiva sostenida cuando agregan valor a la empresa y en cierta medida son únicos, inimitables y no sustituibles. De esta manera propone un modelo en que el recurso debe reunir cuatro atributos potenciales:



- Debe ser valioso, en el sentido de que explota las oportunidades y neutraliza las amenazas del entorno. Este análisis del valor de un recurso es un punto de unión de la perspectiva de recursos y capacidades con los modelos de análisis del entorno de la organización, ya que vincula el análisis de los recursos y capacidades internas con el análisis de las amenazas y oportunidades del entorno. Así, los modelos desarrollados por Porter (1980) y sus compañeros pueden usarse para aislar amenazas y oportunidades potenciales que los recursos que la empresa controla pueden explotar o neutralizar.
- Debe ser raro entre la competencia actual y potencial de la organización, ya que, si un recurso concreto es controlado por numerosas empresas competidoras, entonces es poco probable que el recurso llegue a ser fuente de ventaja competitiva para ninguno de ellos. Esto no significa que recursos valiosos pero comunes no sean importantes. Al contrario, tales recursos pueden ser imprescindibles para ayudar a asegurar la supervivencia de la empresa cuando se explotan para crear paridad competitiva en un sector, pero no generarían ventaja competitiva.
- Debe ser inimitable. Una organización que posee recursos valiosos y raros puede alcanzar, al menos, una ventaja competitiva temporal. Si, además, las empresas competidoras se enfrentan a una dificultad para imitar esos recursos, entonces las empresas que se encuentren en esa posición favorable podrán obtener una ventaja competitiva sostenible.

No debe de haber ningún otro sustituto estratégicamente equivalente, que sea valioso, raro o inimitable. Dos recursos son estratégicamente equivalentes cuando pueden ser explotados de manera separada para implementar las mismas estrategias. Esto sugiere que si hay recursos estratégicamente equivalentes otras empresas competidoras podrían implementar las mismas estrategias, pero de manera distinta, usando diferentes recursos, lo que amenazaría la sostenibilidad de una ventaja competitiva.

Tabla 9.- Características de los recursos estratégicos clásicos.

<b>Dierickx y Cool (1989)</b>	Insustituibles, inimitables, no comerciales
<b>Barney (1991)</b>	Insustituibles, inimitables, valiosos, raros, únicos o singulares
<b>Grant (1992)</b>	Gran duración, difíciles de replicar y transferir, no transparentes
<b>Peteraf (1993)</b>	Difíciles de imitar y sustituir, imperfectamente móviles, heterogéneos
<b>Amit y Schoemaker (1993)</b>	Difíciles de imitar y sustituir, gran duración, difíciles de comercializar, límites a la movilidad, escasos, apropiabilidad de rentas generadas
<b>Montgomery y Collis (1995)</b>	Gran duración, insustituibles, inimitables, apropiabilidad de rentas generadas, superioridad competitiva

Fuente: Elaboración Propia

---

La Teoría de Recursos y Capacidades considera a la empresa como una colección organizada y única de recursos tangibles e intangibles (Wernerfelt, 1984). Cada empresa está formada por una combinación distinta de recursos, lo que explica la heterogeneidad de las mismas. Aquellos recursos y capacidades más específicos de la empresa y difícilmente imitables o sustituibles por otros son los que garantizan la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Grant, 1992).

Es una herramienta que permite a la empresa determinar sus fortalezas y debilidades internas. Define a la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Conner, 1991; Rumelt, 1987; Wernerfelt, 1984). Para esta teoría, la empresa constituye el nivel de análisis adecuado, y su misión principal es el estudio de las diferencias en los resultados empresariales. De esta manera, el desarrollo de capacidades distintivas es un mecanismo muy útil para que las organizaciones consigan ventajas competitivas sostenibles. Si los recursos y capacidades que posee una empresa le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, son poseídos sólo por un pequeño número de empresas competidoras y son costosos de copiar o difíciles de obtener en el mercado, entonces pueden constituir fortalezas de la empresa y, de este modo, fuentes potenciales de ventaja competitiva. (Barney, 1996)

La esencia de esta formulación estratégica es diseñar una estrategia que haga el uso más efectivo de los recursos y capacidades esenciales para la organización (Grant, 1992). Así, por ejemplo, diseñar la estrategia basándose en los recursos importantes para la organización puede implicar que la empresa limite su foco estratégico a aquellas actividades donde la organización posee una ventaja competitiva clara (Wernerfelt y Montgomery, 1988). Paralelamente se deben identificar los *gaps* de recursos que se necesitan cubrir, dirigiendo el análisis a conocer qué tipo de estrategia se debe desarrollar para acceder a dichos recursos, o si, por el contrario, se dispone de la capacidad para desarrollar dichos recursos internamente en el tiempo necesario para ser competitivo. Esta lógica destaca la importancia que tiene para la estrategia de la empresa el análisis de cuáles son los recursos y capacidades que no se poseen y que son necesarias para ampliar y desarrollar estrategias en el futuro.

El rasgo común entre los recursos intangibles y las capacidades que los operativizan es que son formas de conocimiento con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad (Kogut y Zander, 1992). Estas características son muy propicias para que este tipo de recursos constituyan una vía para conseguir y consolidar una ventaja competitiva y asentar las bases para apropiarse de las rentas generadas. La intensidad en conocimiento de los recursos y capacidades conlleva a una serie de condiciones idóneas para convertirlos en activos escasos, valiosos y difícilmente imitables por terceros (Barney, 1991; Grant, 1992, Peteraf, 1993).

De esta manera, la formulación estratégica basada en los recursos y capacidades de la empresa implica que la organización debe tener claro su foco estratégico, o sea, aquellas actividades donde la organización posee una ventaja competitiva evidente. Y de esta manera, debe estar mejorando continuamente sus recursos y capacidades para aprovecharse de las condiciones cambiantes del entorno (Zajac, Kraatz y Bresser, 2000; Barney, 1991).

La gestión del conocimiento adquiere importancia en la organización y se apunta por la mayoría de los expertos como la principal fuente de ventaja competitiva sostenible. Es un concepto amplio que está compuesto por diferentes actividades, todas ellas relacionadas con los activos de conocimiento. Entre estas actividades pueden destacarse la identificación, desarrollo, creación, transformación, renovación, difusión, aplicación o utilización del conocimiento.

La gestión del conocimiento hace énfasis en facilitar y gestionar actividades relacionadas con el conocimiento, tales como la creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar, operar y gestionar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la gestión efectiva del capital intelectual. Entre sus objetivos está incrementar la efectividad organizativa de la empresa para mejorar la competitividad a corto y largo plazo (Wiig, 1997). Es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimiento pertinente en una empresa, con objeto de mejorar su competencia de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de su ventaja competitiva (Andreu y Sieber, 1999).

Desde esta perspectiva, el conocimiento se contempla como el factor clave o recurso estratégico en la creación de valor de la empresa, lo que lleva a la misma a la necesidad de identificar cuál es la dotación de conocimiento disponible, y entender cómo adquirirlo, aplicarlo, almacenarlo y clasificarlo (Grant, 1996; Spender, 1996; Tsoukas, 1996), con vistas a la creación o adquisición de nuevo conocimiento (Nonaka, 1994; Hedlund y Nonaka, 1993; Hedlund, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka y Teece, 2001) que sea aplicable a la empresa. Las organizaciones con un conocimiento superior pueden coordinar y combinar sus recursos y capacidades en formas nuevas y distintivas, ofreciendo más valor para sus clientes en comparación con sus competidores (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Esta gestión del conocimiento se enlaza con el capítulo de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva como innovación organizativa de gestión y estrategia de gran utilidad para las organizaciones.

## **2.2.- CONOCIMIENTO, INFORMACIÓN Y DATOS EN EL SECTOR TURÍSTICO**

### **2.2.1.- Generadores de conocimiento en el Sector Turístico.**

El Turismo se encuentra inmerso en profundos cambios al igual que otros sectores económicos, y podemos resumir cuatro factores por el que el conocimiento turístico adquiere cada vez más importancia:

1. El desarrollo de las TIC's que permite la circulación de la información y el conocimiento en cantidades y velocidades inimaginables.
2. Generadores de Conocimiento que, unido al incremento de los avances científicos y tecnológicos, pone la información al alcance de todos.
3. La competencia Global que obliga a dar respuesta a mercados emergentes y establecer nuevos tipos de relaciones con los turistas.
4. El cambio en la demanda de los consumidores que solicitan otro tipo de productos (Nuevo catálogo de productos, “estilos de vida”, turismo experiencial, el cuidado del medioambiente, ...).

Desde el año 2005 y en la fase de participación y debate del turismo 2020 se marcaron los siguientes objetivos para impulsar el conocimiento turístico:

- Ampliar y mejorar el conocimiento de la demanda, competitividad, modelos de desarrollo e importancia del turismo para la economía y la sociedad española.
- Dotar al Turismo español de un sistema de conocimiento e inteligencia eficiente, transparente y fiable que proporcione información útil a los agentes decisores en tiempo forma y contenido.
- Contar con la máxima coordinación y cooperación de los agentes públicos y privados en el diseño, contenido, gestión y financiación de Sistema de Conocimiento e Inteligencia del Turismo Español
- Garantizar la difusión óptima del Conocimiento del Sistema Turístico español
- Promover la Gestión del conocimiento basada en la utilización de las nuevas tecnologías y el trabajo en red.

Según el documento Ejecutivo del Turismo 2020/2008 se recoge dentro del Eje de Nueva Economía Turística el Programa Conocimiento un objetivo General: “Desarrollar un sistema de inteligencia de referencia para el sector turístico español, maximizando su acceso y difusión”, que incluye las siguientes Líneas de acción:

- CO1 Red de inteligencia e innovación turística.
- CO2 Nuevos contenidos de conocimiento para el 2020.
- CO3 Priorización de necesidades de información desde la participación.
- CO4 Sistema de información y documentación de la administración turística del Estado.
- CO5 Proyección internacional del conocimiento turístico español.

Sin duda podemos afirmar que España lleva más de cuarenta años siendo líder en turismo, la madurez del sector y esta visión histórica nos permite disponer de un volumen de información y un conocimiento acumulado que debemos saber explotar.

Nos vamos a centrar en Turespaña, pero dejando constancia del volumen de información que se genera a nivel autonómico, a nivel de diputaciones y por supuesto a nivel municipal.

El IET (Instituto de Estudios Turísticos) como organismo de investigación, es el responsable del desarrollo de las acciones relacionadas con el conocimiento turístico y su difusión. El IET también difunde otra información estadística de interés procedente de otros organismos, como las Encuestas de Ocupación (INE), Balanza de Pagos (Banco de España), IPC de Turismo y Hostelería, etc. Las principales operaciones estadísticas del IET son: (1) Frontur: turismo receptor, (2) Egatur: gasto turismo receptor, (3) Familitur: turismo nacional. Otras operaciones: Habitur, Encuesta a los visitantes del Museo del Prado, empleo turístico según la EPA, empleo turístico según afiliación Seguridad Social, compañías aéreas de bajo coste y Ocupatur. Además, se realizan estudios puntuales (segmentación del gasto, flujos turísticos y creación de empleo, etc.), previsiones y asistencias técnicas a terceros. También existe una colaboración estrecha con otros organismos nacionales e internacionales como: INE, CC.AA., Banco de España, OCDE, AECID, OMT, CEPAL, OIT, Institutos de Estadística de Iberoamérica, Eurostat, Universidades, etc. Uno de los proyectos más importantes en relación con la generación de información en la CC.AA. consiste en coordinar el trabajo de los más de cuarenta y siete observatorios turísticos identificados.

Actualmente se ha puesto en marcha Dataestur, por el Ministerio de Turismo y Segittur, como generador de conocimiento incorporando no solo los estudios estadísticos provenientes del IET, sino fuentes provenientes de herramientas de Big data, y escucha activa en redes sociales, caracterización de los flujos turísticos con telefonía móvil.

Centro de Documentación Turístico del Estado que está perfectamente indexada con el Tesouro: cuenta con más de 100.000 referencias documentales informatizadas en catálogos, hay unos 750 títulos de revistas especializadas informatizados, de las que se hace vaciado de artículos. En la Base de Datos de Legislación Turística están incluidas las disposiciones de la Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas y de la Unión Europea. Los catálogos que se pueden consultar son:

- Turistur: fondo bibliográfico de monografías.
- Legistur: legislación en turismo de la Administración Estatal, CCAA y UE.
- Revistur: artículos de revistas turísticas.
- Títulos de revistas: catálogo colectivo de publicaciones periódicas.
- Carteles Turísticos: Carteles promoción turismo.
- Folletos Turísticos: Folletos promoción turística.
- Turespaña y la Red de Oficinas Españolas de Turismo-OET's.

Además de las instituciones anteriormente citadas es importante resaltar la labor que realizan otras asociaciones vinculadas con el sector de ámbito nacional como:

- Exceltur es una iniciativa privada sin ánimo de lucro que integran empresas de los subsectores de la economía española con más relevancia en el turismo: transporte aéreo, por carretera, ferroviario y marítimo, alojamiento, agencias de viajes y tour-operadores, medios de pago, alquiler de coches, ocio, parques temáticos, hospitales turísticos, grandes centrales de reservas y tiempo compartido. Entre los objetivos de Exceltur figura ser un foro de análisis, opinión y diálogo abierto donde valorar la marcha del turismo, para poder anticipar y adaptarse a los cambios que puedan afectar al turismo. Se trata así de buscar el favorecer el reconocimiento socioeconómico del turismo, y de aumentar la competitividad del sector.
- Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT), tiene por objeto la representación, defensa y promoción de los intereses comunes de sus miembros. Se constituyó el 1 de enero de 2004 fruto de la fusión de la Federación Española de Hoteles (FEH) y la Agrupación Hotelera de Zonas Turísticas de España (ZONTUR). Agrupa a asociaciones de hoteles tanto de negocio como vacacionales.
- Federación Española de Hostelería (FEHR), cuya misión es defender los intereses de los bares, cafeterías y restaurantes asociados.
- Confederación Española de Agencias de Viajes y Tour-operadores (CEAVYT), constituida en octubre de 2005 con vocación de representar a la totalidad del sector junto con la Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes (FEAAV). Entre ambas federaciones se ha creado un comité de enlace cuya finalidad es defender los intereses del sector en su conjunto.
- Otras asociaciones de importancia son: Asociación de Mayoristas de Viajes Españolas (AMAVE), Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Españolas (AEDAVE), la Asociación Española de Profesionales del Turismo (AEPT). Asociación Española de Líneas Aéreas.

Las asociaciones vinculadas indirectamente con el turismo son aquellas que no tienen a este sector como objeto único de la asociación, aunque entre sus múltiples actividades desarrollan programas relacionados con el macro-sector turístico. Entre estas asociaciones de ámbito nacional se encuentran:

- La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) representa a la mayoría de los empresarios españoles, integrando a empresas de todos los sectores de actividad. Su misión principal es analizar de forma permanente la actividad económica y sociolaboral de España., con objeto de proponer soluciones para la mejora de la competitividad empresarial. La CEOE cuenta con un consejo específico dedicado al turismo.

- La Unión General de Trabajadores (UGT) a través de la Federación de Comercio, Hostelería, Turismo y Juego.
- Comisiones Obreras (CC.OO.) mediante la Federación Estatal de Comercio, Hostelería y Turismo.

Asociaciones vinculadas con el sector de ámbito local: el caso de los clusters, sectoriales, como las agrupaciones de empresas de un mismo sector de actividad económica y concentrada en un ámbito geográfico cercano, que cooperan entre sí para aumentar la competitividad de las empresas integrantes, y por ende de la región geográfica en la que se localizan. En España, a este tipo de asociaciones en el sector del turismo se les denomina consorcios y patronatos de turismo y agrupaciones de empresas innovadoras de turismo. Los consorcios son entes de carácter público, con personalidad jurídica propia y capacidad de obrar en su propio nombre, que dependen de alguna administración local de ámbito provincial o comarca legalmente reconocida. Estos Consorcios pueden adoptar la denominación de Patronatos de Turismo. Las principales actividades que desarrollan los consorcios turísticos son: promover, difundir y fomentar las actividades turísticas, gestionar directamente la explotación de recursos turísticos expresamente encomendados al ámbito regional. Disponen de toda la información y recursos del territorio y elevar a la administración competente en materia de turismo las propuestas y recomendaciones que consideren convenientes para el mejor desarrollo del sector.

En España es posible encontrar múltiples patronatos, fundaciones de turismo local, siendo algunos ejemplos:

- Fomento de Turismo de Mallorca
- Fundación Visit Benidorm
- Turisme de Barcelona
- Patronato Costa del Sol.
- Sociedad de Promoción Exterior de Tenerife (SPET).

En la Comunidad Valenciana contamos con un amplio entramado de recursos científicos y tecnológicos dedicados al avance del conocimiento y a su aplicación a iniciativas innovadoras, centrados en campos de actividad diversos y en concreto para el sector turístico destacar: El Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas-Invattur, centro concebido como una plataforma de encuentro de todos los agentes del sector turístico y representa uno de los ejes principales en la mejora de la competitividad y sostenibilidad del modelo turístico de la Comunidad Valenciana. Entre los objetivos estratégicos de Invattur se encuentra la generación de conocimiento en el ámbito del turismo y su transferencia a las empresas y organizaciones turísticas, así como el desarrollo de líneas de actuación en I+D+i colaborando con otros organismos de investigación y el desarrollo de los destinos turísticos inteligentes, se encuentra certificado con la norma UNE

---

166006, desde 2016. Por otra parte, se cuenta con REDIT, una red de catorce institutos tecnológicos que agrupan empresas de los sectores más importantes de la economía valenciana. Dichos centros realizan proyectos de I+D, desarrollan nuevos productos, prestan servicios como formación, ensayos o asesoramiento tecnológico, y participan en la puesta en marcha de iniciativas empresariales innovadoras. En general, el enfoque de estos centros no está en el desarrollo de alta tecnología, sino en la puesta a punto de nuevas soluciones a través de la aplicación de las tecnologías existentes. Algunos de estos institutos trabajan directamente con el sector turístico, como el Instituto de Biomecánica-IBV y AINIA, centro tecnológico, y otros colaboran con sectores económicos industriales proveedores o complementarios del turismo.

Asimismo, existen universidades públicas y privadas en la Comunidad Valenciana con sus correspondientes parques, institutos, centros y departamentos centrados en la investigación, la generación de conocimiento y su transferencia. Por último, cabe mencionar que la excelencia del turismo de la Comunidad Valenciana está estrechamente ligada al talento y buen hacer de las personas que se dedican a este sector, siendo el factor humano el verdadero motor del sector turístico valenciano. Por este motivo se creó la Red de Centros de Turismo (CdT), una red de centros de formación pionera en España que pone al servicio del sector un aprendizaje a medida, gratuito y adaptado a las tendencias de mercado. Se trata de una formación que persigue la mejora de los procesos de creación, gestión, servicio e innovación de las empresas, a través de la cualificación de sus recursos humanos. En la actualidad, la Red CdT se compone de 8 centros que vertebran el territorio de la Comunidad Valenciana y entre sus principales objetivos está investigar de forma aplicada en términos pedagógicos con vistas al futuro.

### **2.2.2.- Big data el sector Turístico.**

La Sociedad Digital ha convertido en datos los textos, audio, imagen y video. La aparición de sensores ha permitido monitorizar numerosos fenómenos que anteriormente pasaban desapercibidos o era muy costoso. La transformación ha multiplicado de un modo exponencial las exigencias de mantenimiento y procesado de datos, así como las técnicas para el análisis de los mismos.

Las preocupaciones expresadas durante los años 90's no se han concretado en un colapso computacional sino todo lo contrario. Una avalancha de innovaciones tecnológicas ha dado nacimiento al *Big Data*, nuevo paradigma computacional. Las soluciones encontradas por los ingenieros de Google liberadas al entorno de código libre han tenido consecuencias muy positivas para el sector de la programación.

El movimiento *Open Data* conecta con las iniciativas de software libre y *Open Source*. Reclama el derecho de la sociedad al acceso y libre reutilización de los datos que están a disposición de la administración pública. Su posición está establecida en la carta internacional de los datos abiertos. Con las tecnologías actuales, la administración pública está en condiciones de obtener una gran



---

cantidad de información que liberada al público puede ser de gran utilidad. El Plan Aporta es un paso importante en este camino. Las empresas de base tecnológica pueden florecer si se les da la posibilidad de generar servicios a partir de los datos que obran en poder de la administración pública (movilidad, medioambiente, etc.). La evolución natural de la administración electrónica hacia la administración abierta (*Open Gov.*) y la legislación generada para favorecer la transparencia y el buen gobierno, suele ser confundida con los datos abiertos (*Open Data*). El actual marco regulatorio relacionado con la reutilización de datos y la abundancia y gran profesionalidad de las instituciones turísticas dedicadas a la captación de datos y análisis de estos se convierte en una oportunidad para el sector.

El nacimiento del *Big Data* se ha producido en los últimos doce años y es una consecuencia de Internet y la computación distribuida. De hecho, el éxito de Google planteó a los ingenieros de la empresa un problema difícil de resolver: ¿cómo proporcionar a los usuarios un sistema de respuesta instantáneo?, La solución pasaba por indexar la web de forma diferente. La solución llegó en 2005 de la mano de un par de ingenieros informáticos: Mike Cafarella y Doug Cutting con Hadoop que fue concebido originalmente para la búsqueda en Internet. Sin embargo, en la actualidad es un proyecto de código abierto comunitario de la Fundación de Software Apache (ASF), usado en todo tipo de organizaciones y sectores económicos. Y proporcionó a Google la solución capaz de manejar un sistema de archivos distribuidos como si se tratase de un único ordenador. Así fue como Google descubrió que distribuyendo el procesado de una pequeña cantidad de información en un elevado número de pequeños ordenadores (que juntos actuaban como uno solo), podría proporcionar a los usuarios la abundancia e inmediatez que querían. La grandeza del *Open Source* hizo que muy pronto la solución fuera adoptada por *Yahoo*, *Facebook*, *Amazon* y otras grandes corporaciones del sector digital, se podría decir que 2006 y los años sucesivos marcan el inicio de la Web 2.0 y las redes sociales.

La aparición del *Big Data* puede ser como el inicio de una era marcada por el Internet de las cosas - *IoT* y los nuevos dispositivos portables (*wearables*), vamos a ver en la ropa y en un sinfín de opciones que las personas desearan incorporar a su vida con la finalidad de monitorizar el entorno y su cuerpo. Para muchos el futuro ya ha llegado. Una operación de corazón y un marcapasos podría incorporar sistemas de comunicación para que el paciente pueda ser monitorizado a distancia por sus médicos. Es muy probable que en el futuro veamos normal llevar *chips* en el cuerpo a modo de prótesis que proporcionarían ventajas a quienes los lleven puestos. Así como en los establecimientos de alojamientos, existen ya *IoT*'s para recoger la información de la energía, ciclo de agua, residuos, así como en la apertura de habitaciones, en la nueva norma UNE 178504 de hoteles inteligentes y conectados se plantea la creación de *IoT*'s para conectar la información de los hoteles a los destinos que dispongan de plataforma inteligente.

Muchos ingenieros de datos han comenzado a hablar del *Smart Data*, una evolución del *Big Data* que integrará cuatro soluciones ya presentes en el mercado, pero con un recorrido todavía por hacer: *Big Data* (macrodatos), Dispositivos portables (*wearables*), Computación *Cloud* (en la Nube) e Internet de los Objetos (*IoT*).

El *Big Data* hace referencia a: “todos aquellos conjuntos de datos cuyo tamaño supera la capacidad de búsqueda, captura, almacenamiento, gestión, análisis, transferencia, visualización o protección legal de las herramientas informáticas convencionales. Bajo esa denominación se incluye, asimismo, a las infraestructuras, soluciones y modelos necesarios para extraer valor de dichos grupos de información de la manera más económica, rápida y flexible posible para una toma de decisiones inteligente”. (Invattur, 2015).

Y las dimensiones del *Big data* que lo definen en la figura siguiente:

Figura 26.- Las cuatro dimensiones del Big Data



Fuente: Invattur (2015)

Por su parte, la Plataforma Tecnológica ThinkTur (2016) ofrecía la siguiente definición del *Big Data*, “*todos aquellos conjuntos de datos cuyo tamaño supera la capacidad de búsqueda, captura, almacenamiento, gestión, análisis, transferencia, visualización o protección legal de las herramientas informáticas convencionales*”. Bajo esa denominación se incluye, asimismo, a las infraestructuras, soluciones y modelos necesarios para extraer valor de dichos grupos de información de la manera más económica, rápida y flexible posible para una toma de decisiones inteligente" En el informe publicado identifica cinco dimensiones del *Big Data*, una más de las consideradas por el Invattur y describimos en la siguiente tabla:

Tabla 10.- Dimensiones del Big Data

<b>VOLUMEN</b>	Existe un gran volumen de datos obtenidos (redes sociales, movilidad, redes inalámbricas...), los cuales son muy útiles para diferentes propósitos.
<b>VELOCIDAD</b>	Este es un concepto muy importante, dado que la velocidad en que se obtengan y analicen los datos permitirá obtener unos resultados u otros en función de la toma de decisiones. Los datos creados han aumentado de forma considerablemente, y la velocidad de respuesta es requerida para hacer frente a la obsolescencia de los datos.
<b>VARIEDAD</b>	Existe una variedad de fuentes de información (textos, imágenes, audios, videos, ficheros, datos web, redes sociales, sensorica, etc.) que permite llevar a cabo análisis complementarios, que enriquecen la información. También afecta al formato de datos, dado que existen multitudes de formatos en que son almacenados y estructurados. Sin embargo, esta potencial riqueza aumenta el grado de complejidad, tanto en su almacenamiento como en su procesamiento y análisis.
<b>VERACIDAD</b>	Puede entenderse como el grado de confianza que se establece sobre los datos a utilizar. Determinará la calidad de los resultados y la confianza en los mismos. Puesto que un alto volumen de información que crece a velocidad muy rápida y basada en datos estructurados y desestructurados y provenientes de una gran variedad
<b>VALOR</b>	Permite obtener unos datos de valor que, en base a su tratamiento y análisis, permiten obtener decisiones y comportamientos estratégicos. Representa el aspecto más relevante, para poder pasar del <i>Big Data</i> al <i>Smart Data</i> . Se observa que, a medida que aumenta el volumen y complejidad de los datos, su valor marginal disminuye considerablemente, debido a su dificultad de explotación.

Fuente: Thinktur (2016)

Enrique Dans es un conocido profesor que mantiene la disciplina de escribir un post diario. Ha tocado todos los temas tecnológicos del momento y anticipa tendencias, como así fue en 2011 definió el *BigDdata*: “al tratamiento y análisis de enormes repositorios de datos, tan desproporcionadamente grandes que resulta imposible tratarlos con las herramientas de bases de datos y analíticas convencionales. La tendencia se encuadra en un entorno que no nos suena para nada extraño: la proliferación de páginas web, aplicaciones de imagen y vídeo, redes sociales, dispositivos móviles, apps, sensores, internet de las cosas, etc. capaces de generar, según IBM, más de 2.5 quintillones de *bytes* al día, hasta el punto de que el 90% de los datos del mundo han sido creados durante los últimos dos años”.

La constancia de este profesor le llevó tiempo después a escribir sobre la perspectiva histórica del *Big Data* recomendando un artículo de la Fundación Smithsonian y advirtiendo a las empresas que: “Solo aquellas que sean capaces de interpretar todos esos datos de una manera que tenga sentido y, sobre todo, con la actitud adecuada, serán capaces de generar una gran ventaja competitiva. Las que no lo hagan, o peor, las que se dediquen a perseguir y acosar a sus clientes mediante un mal uso de estos datos, desaparecerán.” Solo las organizaciones que sepan gestionar los datos tendrán la posibilidad de sobrevivir. Cinco años después, en 2016 Enrique Dans destacó la importancia de la *Small Data* llamando la atención de las compañías sobre la analítica a pequeña escala, sobre los detalles obtenidos de conjuntos pequeños de observaciones, a menudo restringidos a una sola persona, que permiten identificar claves o tendencias interesantes. La evolución ha llevado en los últimos años a este autor a identificar la importancia de la Inteligencia Artificial y del Machine Learning: “Pero tras el Big Data, llega el siguiente paso: la inteligencia artificial. De hecho, los progresos en inteligencia artificial están llevando a los data scientists a darse cuenta de que necesitan evolucionar hacia esa disciplina, o ser considerados profesionales obsoletos”. Estas citas sirven para conocer la opinión de un observador atento de la realidad digital. El sector del *Big Data* ha madurado y emergen nuevas tecnologías que darán mucho que hablar en los próximos años. De momento, para la empresa turística conviene aclarar lo que en el día a día tendrían y deberían estar en condiciones de poder gestionar.

Según el artículo publicado en la revista Estudios de Política Exterior, los macrodatos del futuro *Big Data*, Tacón (2013), diferentes métodos clásicos de organizar grandes masas de datos e información: temática, cronológica, geográfica, jerárquica y alfabética, pero hay tres nuevas fórmulas para ordenar ese gigantesco volumen de información que aparece en nuestras herramientas informáticas:

- La localización precisa a través de motores de búsqueda y consultas a bases de datos. Esta herramienta es ya muy conocida, porque es la que utilizan los propios buscadores como Google o Bing: en ella la selección del concepto buscado se realiza con una mezcla entre el dato que la persona introduce en el interfaz y un algoritmo más o menos complejo que ayuda a elegir la mejor opción.
- La ordenación aleatoria. Es el más difícil de justificar ya que parece contradictorio, pero algunas veces puede ser útil realizar una selección creada por azar para ver nuevos cruces o, simplemente, no dejarse arrastrar por otras ordenaciones. Es un sistema que mucha gente utiliza en sus reproductores de música iPod, cuando prefiere el efecto sorpresa de qué canción sucederá a la actual frente a otro orden determinado.

- Patrones visuales. De todas formas, para tratar con macrodatos parece que los sistemas arriba reseñados no son suficientes y están apareciendo otros relacionados con la visualización de esos datos.

El esquema habitualmente utilizado para comprender las operaciones existentes para gestionar los datos contempla cuatro etapas: captura, procesamiento, análisis y ejecución. (Invattur, 2017)

Figura 27.- Escenario Big Data



Fuente: Invattur (2015)

Siendo la configuración del ecosistema del *Big Data*. (Invattur, 2015)

- Los cuatro grandes (Google, Apple, Facebook y Amazon = GAFA)
- Los integradores (ATOS, CapGemini, etc.)
- Los Grandes Data Center y proveedores de Hardware (Dell, IBM, HP, etc.)
- Infraestructura y redes (Oracle, Cisco, Fujitsu, etc.)
- Bases de datos y almacenamiento (IBM, NetApp, Hitashi, etc.)
- Servicios (Accenture, KPMG, etc.)
- Los proveedores de software independientes (ISV)
- Los grandes proveedores de software (Microsoft, Salesforce, etc.)
- Los grandes proveedores de software de análisis (SAP, SAS, etc.)

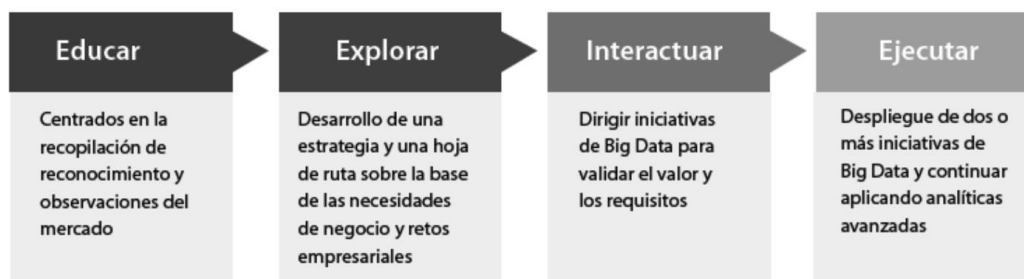
Tal y como dice Scott Adams pone en boca del Boss de Dilbert, “La utilización del Big Data es lo más difícil”. Según el estudio internacional realizado por el IBM Institute for Business Value, con la colaboración de la Escuela de Negocios Saïd en la Universidad de Oxford, “Mucha de la

confusión que existe en torno al concepto de *Big data* comienza con la propia definición. (...) los encuestados mostraron división en sus opiniones acerca de si la mejor manera de describir el concepto de *Big Data* pasaba por los volúmenes de datos en crecimiento de hoy en día, los nuevos tipos de datos y análisis o los requisitos emergentes de un análisis de la información en las tecnologías de información y comunicación”. Paredes-Moreno, (2015).

La mayoría de las empresas mantienen una aproximación pragmática en lo concerniente a la implementación del *Big Data*:

Pese a la existencia de algún que otro mito, la opinión generalizada es que nos encontramos en las primeras etapas de la adopción empresarial de *Big Data*, una progresión natural de los datos, las fuentes, las tecnologías y las habilidades que resultan necesarias para crear una ventaja competitiva en un mercado integrado a escala global. Lo cual explica que la mayor parte de las empresas se encontraban en 2017 en las primeras fases del desarrollo de *Big Data*, la mayoría de ellas centradas en: comprender los conceptos (24%) o definir una hoja de ruta relacionada con *Big Data* (47%). No obstante, el 28% de los encuestados trabaja en empresas de vanguardia en las que están desarrollando pruebas de conceptos. Del informe del Invattur, extraemos información relacionada con tres puntos: modelo de implantación, técnicas para la analítica y tecnologías de *Big Data*, siendo las fases de adopción modelizadas por IBM:

Figura 28.- Fases de adopción de *Big Data*



Fuente: Invattur (2015)

Finalmente, cabe concluir que las soluciones de *Big Data* para la empresa turística dependerán del subsector de actividad, su dimensión y necesidades a cubrir. Asimismo, conviene dejar claro que existen barreras para que las empresas turísticas puedan incorporar el *Big Data* a su gestión cotidiana, siendo las principales las siguientes: falta de especialistas formados, características de las infraestructuras existentes y la inversión requerida que en estos momentos el sector no considera prioritaria.

### 2.2.3.- Open Data en el sector turístico.

Muchas veces se confunden los datos abiertos con la Transparencia que se refiere a la obligatoriedad que tiene el Estado de hacer accesible a la ciudadanía un tipo de información de

tipo económico y administrativo, tales como los Presupuestos, licitaciones y contratación pública, los sueldos de los concejales y directivos, etc. Los datos abiertos van un paso más allá, puesto que proporcionan acceso a un tipo de datos e información que pueden ser reutilizados y que en principio es potestativo por parte de la Administración Pública decidir si los hace públicos o no. El principal beneficio del enfoque de datos abiertos es que permiten desarrollar a las empresas privadas o departamentos de la universidad, un tipo de servicios o aplicaciones muy útiles para la ciudadanía que probablemente nunca habrían sido creados por la administración. Ayuntamientos como el de Málaga o Valencia, tienen políticas de datos abiertos que permiten al ciudadano acceder a tiempo real a datos relacionados con: medio ambiente, transporte, sociedad y bienestar, urbanismo e infraestructuras, salud y turismo.

Figura 29.- Portal de datos abiertos de Valencia

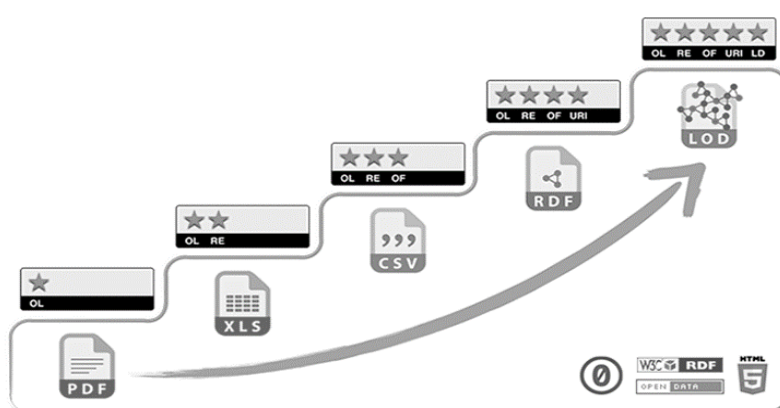


Fuente: Ayuntamiento Valencia (2023)

Aplicaciones habituales de datos abiertos son los relacionados con: disponibilidad de bicicletas o huecos para aparcarlas en determinados lugares de la ciudad, existencia de plazas de aparcamiento para estacionar los vehículos e información medioambiental como el ruido o la contaminación

atmosférica. En general, la Administración dispone de una gran cantidad de datos. La filosofía del *Open Data* es que a coste cero y bajo la licencia de *Creative Commons*, pueden fomentar la creación de empresas de base tecnológica (*Start Up*) y beneficiar a la ciudadanía, para que esta clase de colaboración pública-privada funcione, se requiere que haya un compromiso de continuidad y garantizar la actualización permanente de los mismos, hay que añadir que para que se pueda generar un sistema de datos abiertos, es precisa una normalización del tipo de ficheros. A tal efecto, Tim Berners-Lee, creador del protocolo de Internet Web (http) ha definido un sistema que denomina de cinco estrellas y que se representa gráficamente del siguiente modo:

Figura 30.- Normalización del tipo de ficheros en Open Data



Fuente: *Open Data Institute* (2014)

Los ficheros menos interoperables son los PDF (nivel 1), seguidos por los de la aplicación propietaria Excel (xls, nivel 2). Los ficheros CSV corresponden a un nivel 3 y siguen en el nivel más alto de interoperabilidad los ficheros RDF (nivel 4) y LOD (nivel 5) que están referidos a los datos disponibles en las páginas web (url).

Otra explicación sencilla sobre el tipo de datos que las administraciones públicas suelen proporcionar los clasifica en dos categorías: información tabular (hojas de cálculo XSL o CSV), información geolocalizada (callejeros, servicios cartográficos, demografía, etc.)

En diciembre de 2007 se reunieron treinta pioneros del *Open Data* en la ciudad californiana de Sebastopol. Larry Lessig, profesor de la Escuela de Derecho de Harvard y se establecía lo que eran los siete principios básicos del *Open Data* y que posteriormente han evolucionado hasta convertirse en la Carta Internacional de los datos abiertos, y que en su artículo décimo establece los seis principios que sentarán las bases para el acceso a los datos y para su publicación y uso:

1. Abiertos por defecto
2. Oportunos y exhaustivos;

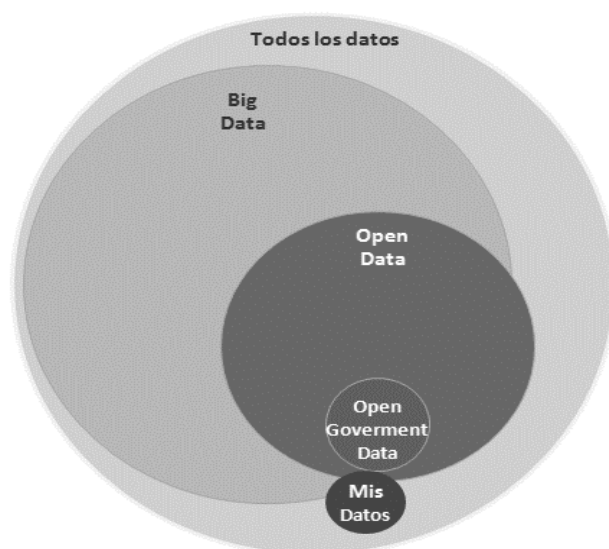


3. Accesibles y utilizables
4. Comparables e interoperables
5. Para mejorar la gobernanza y la participación ciudadana
6. Para el desarrollo incluyente y la innovación

La evolución tecnológica, la crisis financiera y el cambio de gobierno en Estados Unidos hicieron el resto. Hoy nadie pone en duda de la importancia de los datos abiertos.

Como hemos visto, el *Open Data* es un fenómeno impulsado por normativas europeas que insta a las administraciones públicas a liberar la información pública que dispone. Además, estimula a los potenciales usuarios en estudiar modelos que optimicen el uso de dicha información. Este fenómeno tiene grandes implicaciones que no pueden ser entendidas sin profundizar en el concepto de Reutilización de la Información del Sector Público, Fundación Cotec (2017).

El Instituto Global McKinsey, publicó en 2013 un estudio con el título: *Open Data: desatando la innovación y el rendimiento con la información líquida*, en el que se expone un punto de vista muy optimista sobre la potencia y las consecuencias que puede reportar el acceso a una gran cantidad de información y datos generados por los Estados. Sin embargo, advierte que no es lo mismo *Open Data* que *Open Government* y utiliza un gráfico con círculos excéntricos para situar lo que es el *Open Data* y el modo en que se relaciona con el resto de información existente. A continuación, se reproduce la imagen de dicho informe. La figura muestra que datos abiertos es mucho más que administración abierta y, por supuesto, que Administración electrónica. Aunque no alcanzan a ser lo que se conoce como *Big Data* y menos aún, la totalidad de los datos que existen en el mundo.

*Figura 31.- Reutilización de la información*

Fuente: Instituto Global McKinsey (2013)

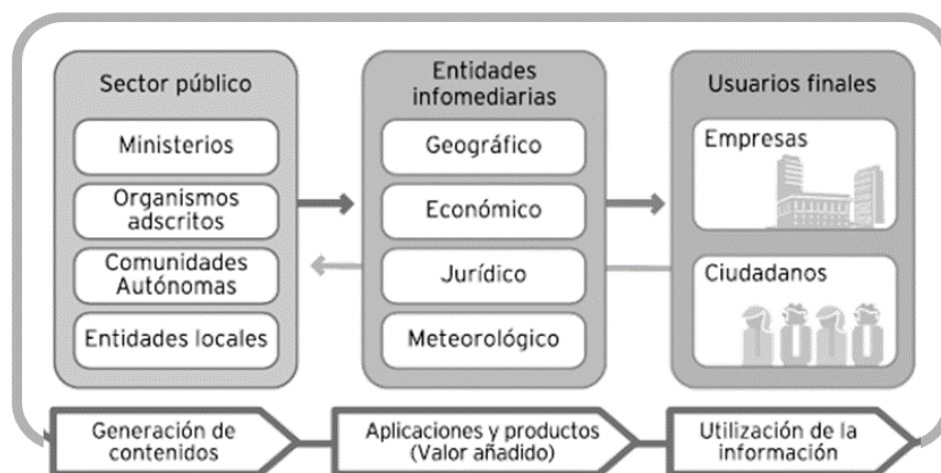
En España se lanzó el Programa Aporta en 2009 las líneas de actuación de la iniciativa de datos abiertos impulsada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España. Su posición era clara: “La reutilización de la información del sector público consiste en el uso por parte de personas físicas o jurídicas, de información generada por organismos del sector público, con fines comerciales o no comerciales”.

Era una iniciativa distinta de las previas y conocidas como Administración Electrónica y la Ley 37/2007, de 16 de noviembre, sobre reutilización de la información del sector público, una normativa comunitaria fruto de la transposición de la Directiva europea de 17 de noviembre de 2003 relativa a la reutilización de la información del sector público. La Ley 37/2007 excluía del concepto de reutilización el intercambio de información entre Administraciones y organismos del sector público que en el ejercicio de las funciones públicas tenían atribuidas. En la actualidad, dicha ley ha sido derogada por la Ley 18/2015, de 9 de julio, transposición de la Directiva 2013/37/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013 por la que se modifica la Directiva 2003/98/CE relativa a la reutilización de la información del sector público.

El sector público produce una gran variedad de información, que es potencialmente reutilizable por los ciudadanos y por la industria de contenidos digitales, como, por ejemplo, información social, económica, geográfica, estadística, meteorológica o turística y sobre empresas y educación. Esta información tiene unas características que la hacen particularmente atractiva para el sector de los contenidos digitales, ya que es completa, fiable y de calidad. Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación han cambiado radicalmente las

vías de acceso a la información en general y a la información del sector público en particular, facilitando considerablemente la recogida de información, su difusión, puesta a disposición y transformación. Por ello, en la economía del conocimiento, la reutilización de la información del sector público presenta un considerable potencial económico, ya que constituye una base esencial para muchos productos de información digital. Es imprescindible, por tanto, asegurar la eficiente reutilización de la información pública a fin de aprovechar su potencial y así desarrollar nuevos productos, servicios y mercados, que logren un mayor desarrollo económico y mayor creación de puestos de trabajo en la industria española de contenidos digitales. Es bueno entender esta visión del *Open Data* más allá de nuestras fronteras ya que a menudo, la información pública en Europa se halla fragmentada y dispersa, con lo que en muchos casos es más confusa de lo que parece. Esta situación se debe principalmente a legislaciones nacionales diversas sobre la manera de acceder a la información y de utilizarla, y a prácticas distintas que perjudican la disponibilidad de los datos. La posición de la Unión Europea está más orientada no a que los Estados miembros produzcan más información, sino que la información que ya está disponible para el público sea más clara y accesible a sus usuarios potenciales. Una adecuada reutilización de la información del sector público ofrece un conjunto de beneficios para los ciudadanos, las empresas y las administraciones públicas que vienen indicados en la figura siguiente.

*Figura 32.- Beneficios para usuarios finales del Open Data*



Fuente: Programa Aporta (2009)

Es importante recordar la publicación de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno y la existencia de un Portal de Transparencia, donde se informa del Derecho de acceso a la información pública y da acceso al Gobierno Abierto.

Figura 33.- Portal de Transparencia



Fuente: Transparencia.gob.es (2009)

Para las Administraciones públicas, la reutilización de la información del sector público permite revertir en la sociedad los beneficios en términos de conocimiento y económicos derivados de la reutilización de la información que generan y gestionan en el ejercicio de su actividad y contribuye a incrementar su transparencia.

Una experiencia interesante es la desarrollada por el Centro Tecnológico de Gijón -CTG que trabaja y estudia la utilización de esta información para generar nuevos servicios y productos de valor añadido, por ejemplo:

- En el ámbito de la información meteorológica, las predicciones meteorológicas personalizadas y combinables con la organización de eventos y viajes.
- En relación con la información cartográfica se pueden citar los sistemas de navegación del automóvil y la información cartográfica digital. Y es compatible con los inventarios de recursos turísticos incluso con aplicaciones de realidad aumentada.
- Otras fuentes de información del sector público que pueden ser reutilizables son la información sobre subvenciones, la información estadística de viajeros, tráfico aéreo, la información turística de la zona, fiestas y eventos.
- Para las empresas de pequeña dimensión de los distintos subsectores turísticos la reutilización de la información del sector público presenta un considerable potencial económico, ya que constituye una base esencial para servicios digitales innovadores y puede ser una vía perfecta para la inteligencia competitiva aplicada al sector turístico.

Además, ha manifestado que la reutilización de la información pública facilita el desarrollo de nuevos productos, servicios y soluciones, y la creación de puestos de trabajo. En general, se puede afirmar que la creación de nuevos productos y servicios de valor añadido promueve nuevas tecnologías para el acceso y la explotación de la información. Además, el desarrollo del conocimiento como activo económico estratégico permite una mayor agilidad en la toma de decisiones por parte de los agentes económicos, al disponer de forma fácil y asequible de la información de tipo administrativo, jurídico y financiero del sector público.

Las Comunidades Autónomas españolas se han sumado al proyecto de *Open Data* y con el fin de dejar constancia de los volúmenes de información que pone a nuestra disposición adjuntamos la Relación de *Webs Open Data* en España en la siguiente figura.

Figura 34.- Relación de iniciativas de datos abiertos en España



Fuente: datos.gob.es (2023)

Precisamente la dispersión de toda la información existente, *Open Data* nos obliga a reflexionar en nuevos usos y tecnologías que permitan el cruce de toda esta maraña informativa. El *Open Data* y su clara visión Internacional permiten un acceso no sólo a información local, sino que va a incorporar la capacidad de disponer información turística de otras organizaciones, tales como:

- Organizaciones Internacionales
- OMT Organización Mundial del Turismo
- *European Travel Commission: Eurostat World Travel & Tourism Council*

- *European Information Technology Observatory*. EITO
- *World Tourism Organization*
- *European Commission*
- Organización para la Economía, Cooperación y Desarrollo (OECD)
- Banco Mundial
- *European Commission. Greater Miami Convention & Visitors Bureau* (GMCVB)
- *Oxford Economic Forecasting*

Las líneas generales que enmarcan la política de datos abiertos en el estado español, están definidas en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 que realizó Turespaña en 2007 y en el que se recogen las propuestas e ideas que el sector turístico consideró más importantes para el desarrollo y competitividad del turismo en España.

*Figura 35.- Ejes de actuación Turismo 2020*



*Fuente:* Turespaña (2007)

El Plan define cinco ejes clave de actuación: En el primer eje, concerniente a la Nueva Economía Turística, tiene como objetivo principal desarrollar plenamente para el sistema turístico español las ventajas diferenciales derivadas de una nueva economía en la que la innovación, el conocimiento y la captación y desarrollo del talento sean los activos estratégicos clave para la satisfacción del cliente y el éxito del negocio.

En un documento ejecutivo 2008, los objetivos operativos son:

- Ampliar y mejorar el conocimiento de la demanda, competitividad, modelos de desarrollo e importancia del turismo para la economía y la sociedad española.
- Dotar al Turismo español de un sistema de conocimiento e inteligencia eficiente y transparente que proporcione información útil a los agentes decisores en tiempo forma y contenido.

- Contar con la máxima coordinación y cooperación de los agentes públicos y privados en el diseño, contenido, gestión y financiación de sistema de conocimiento e inteligencia del turismo español
- Garantizar la difusión óptima del conocimiento del sistema turístico español
- Promover la gestión del conocimiento basada en la utilización de las nuevas tecnologías y el trabajo en red.

El Plan Turismo Español Horizonte 2020 establece las siguientes líneas de actuación para el eje primero, Nueva Economía Turística:

*Figura 36.- Eje 1 Nueva Economía Turística*

<b>EJE 1: NUEVA ECONOMÍA TURÍSTICA</b>
<b>LINEAS DE ACCIÓN:</b>
CO1.- Red de inteligencia e innovación turística.
CO2.- Nuevos contenidos de conocimiento para el 2020.
CO3.- Priorización de necesidades de información desde la participación.
CO4.- Sistema de información y documentación de la administración turística del Estado.
CO5.- Proyección internacional del conocimiento turístico español.

Fuente: Turespaña (2007)

España lleva más de cuarenta años siendo líder en turismo. Por ello, por la madurez del sector y su trayectoria histórica, dispone de un volumen de información y conocimiento acumulado que debe saber explotar. En este marco referencial la institución de Turespaña ha jugado un papel importante en la elaboración del Plan Nacional Integral de Turismo 2012-2015

Como recogieron las propias palabras del Ministro de Industria, Energía y Turismo, Sr. Soria “El Gobierno considera el turismo como eje estratégico para la recuperación económica en su agenda 2012-2015. Desde el inicio de la legislatura, nos propusimos una política turística que apoye al sector a ser más competitivo, más innovador y sostenible y que, a medio y largo plazo, lo consolide en su posición de liderazgo mundial. Tras cinco meses de trabajo, hemos consensuado este Plan Nacional e Integral de Turismo con los agentes públicos y privados vinculados al sector en un clima de diálogo y colaboración. Es una hoja de ruta con soluciones innovadoras a los retos de la industria turística en ámbitos diversos.”

Dentro de este plan y en la fase de diagnóstico, se analizan las oportunidades y amenazas, y el estudio de Fortalezas y debilidades en las que en el último epígrafe incluye el tema de interés a

comparar con los resultados del trabajo de campo realizado y que se encuentra bajo el último epígrafe como conocimiento.

*Tabla 11.- Fortalezas y Debilidades asociadas al Destino España*

<b>Fortalezas y debilidades asociadas al Destino España se categorizan en función de los elementos sobre los que pivotan los recursos y estrategia</b>
Fuerza de la marca España: promoción coordinada de la marca España.
Orientación al Cliente: gestión de la demanda.
Oferta y Destinos: gestión de productos.
Alineamiento de actores público – privado
Conocimiento: gestión y compartición del conocimiento turístico.

Fuente: Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2012)

El cuadro de debilidades y fortalezas de España se resumen en cuatro conclusiones que por su grado importancia para el debate conceptual transcribo literalmente del PNIT 2012 015 en la siguiente tabla:

*Tabla 12.- Fortalezas y debilidades de España PNIT 2012-2015*

<b>Fortalezas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de fuentes y bases de datos públicas y privadas de gran calidad que permiten su explotación para un mejor conocimiento del sector.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red de Consejerías de Turismo de España en el Exterior (OET), que actúan como antenas, proporcionando conocimiento e interlocución con el sector en los mercados emisores.</li> </ul>
<b>Debilidades:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La oferta de conocimiento no está estructurada para responder a las necesidades de consumo del sector.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros de generación y explotación de conocimiento turístico con visión parcial y aportación de escaso valor añadido.</li> </ul>

Fuente: Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2012)

La coincidencia con nuestros resultados es total y absoluta, ya que se dispone en mi opinión en exceso de fuentes de información tanto a nivel de bases de datos de instituciones públicas privadas, observatorios turísticos en prácticamente todas las comunidades autónomas sin duda una fortaleza que va aparejada a la madurez de sector turístico español y al nivel de profesionalidad de los técnicos de la administración de la que doy fe en primera persona.



Pero en las debilidades necesito aportar mi criterio suscribo el exceso de visión parcial de una total falta de estructuración de la oferta de conocimiento, las treinta y tres oficinas de turismo en el exterior carecen de conectividad y compartición de datos con las redes de oficinas de turismo de las diferentes comunidades autónomas.

Solo a modo de ejemplo la Generalitat Valenciana a través de la Agencia Valenciana del Turismo dispone desde 1990 de la Red de Oficinas de Información Turística, bautizada como Red *Tourist Info*, que cubre informativamente todo el territorio de la Comunidad Valenciana, como describe su web ofrece:

- “Un conjunto integral de servicios de información turística que sean homogéneos en cuanto a contenido, instrumentos soporte y mecanismos interactivos, con la finalidad de mejorar el grado de satisfacción de los turistas que nos visitan.”
- “Utilización de soportes y contenidos informativos homogéneos, respetando al mismo tiempo las singularidades de cada municipio o comarca.”
- “Obtención de información sobre las características y preferencias de los turistas que utilizan los servicios de la Red.”

El sistema tecnológico que soporta todas las oficinas se denominó *winsitur* debería trabajar de manera homogénea y con un sistema normalizado y auditables, capaz de ser interoperable e integrado con el sistema utilizado en las OET's a nivel internacional o el de otras comunidades autónomas a nivel nacional.

También llama mucho la atención que el PNIT establece 7 objetivos:

- Incrementar la actividad turística y su rentabilidad
- Generar empleo de calidad
- Impulsar la unidad de mercado
- Mejorar el posicionamiento internacional
- Mejorar la cohesión y notoriedad de la marca España
- Favorecer la corresponsabilidad público-privada
- Fomentar la desestacionalización del turismo

Y que estos objetivos serán acompañados por 3 instrumentos:

- Impulsar el conocimiento, el emprendimiento y la formación
- Mejorar la oferta turística
- Diversificar la demanda

Lo único que aborda el PNIT desde 2012 al 2015 en profundizar en la producción, gestión y difusión del conocimiento es la perspectiva de mejorar los recursos humanos pertenecientes al sector turístico. Un gravísimo error en mi opinión ya solo lo adscribe a la mejora de competencias y capacidades de emprendimiento y de los recursos humano, y no incorpora ninguna propuesta e innovación organizativa en las instituciones, organizaciones, ni generadores de conocimiento públicos ni privados.

Al no existir ningún objetivo claro en este sentido, las medidas impulsadas de las políticas públicas, relacionadas con la gestión del conocimiento, vuelven a dispersar las acciones que abordan reutilización, intercambio, compartición y estructuración de datos e información, sin incorporarla explícitamente en ninguna de las medidas.

Se aprecia de nuevo la confusión de creer que incorporando el termino de “Destino Inteligente: innovación en los destinos” al PNIT, los profesionales del sector turístico entienden la necesidad de la implantación de un modelo sistematizado o normalizado, que pueda ser auditado. Algo que dista mucho de la realidad en estos últimos años.

La confusión se mantiene al afirmar de nuevo el PNIT que “En este ámbito, tanto el conocimiento como las nuevas tecnologías y, en especial, las de la información y las comunicaciones son la base para los cambios que aporten valor en el mercado.”

En este sentido discrepo como investigador la gran mayoría de los conceptos utilizados durante el trabajo de investigación se confunden con la amplitud de terminología utilizada, innovaciones sectoriales, plataformas multicanal, tecnologías de la información y las comunicaciones, términos como inteligencia, *Open Data* y *Big data* etc. O los más actuales como el gemelo digital, el metaverso, espacios de compartición de datos. Es importante aseverar que no habrá una aportación de valor en el mercado, si los datos e información no son transformados en conocimiento, lo que implica una correcta identificación de requerimientos, claridad semántica, captación, análisis y difusión de los datos, como elemento previo a la aplicación de acciones inteligentes.

## **CAPÍTULO III.- LA VIGILANCIA TECNOLÓGICA Y LA INTELIGENCIA COMPETITIVA, NORMALIZACIÓN Y SU APLICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES TURÍSTICAS**

### **3.1.-VIGILANCIA TECNOLÓGICA E INTELIGENCIA COMPETITIVA, DEFINICIONES Y MARCO REFERENCIAL**

Como hemos visto en el capítulo anterior para conseguir ventajas competitivas sostenibles las empresas apuestan por recursos y capacidades que les permitan explorar oportunidades y neutralizar amenazas. Este es el caso de la Inteligencia Competitiva, un recurso intangible y una capacidad interna de la organización difícil de copiar e imitar para la competencia.

Existen múltiples definiciones de Inteligencia Competitiva que vienen a justificar la importancia estratégica de esta herramienta, entre otras destacamos las siguientes:

La Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva (SCIP), considerada a finales del pasado siglo como una de las organizaciones más directamente involucrada en inteligencia competitiva, definía este concepto como el proceso de monitorizar el medio ambiente competitivo, con el objeto de habilitar gerentes seniors, en empresas de todos los tamaños, para la toma de decisiones de marketing, I+D e inversiones de negocio a largo plazo (SCIP, 1999). Por tanto, podríamos identificar el concepto de inteligencia Competitiva como el proceso de recopilar éticamente, analizar y diseminar inteligencia segura, relevante, específica, a tiempo, previsor y accionable, relativa a las implicaciones del entorno de los negocios, los competidores y la propia organización (SCIP, 2000).

Para McGonagle (1998), la Inteligencia Competitiva es el uso de fuentes públicas para localizar y desarrollar datos que sean transformados en información, generalmente sobre competidores y/o la competencia.

En un sentido estrictamente técnico, la inteligencia competitiva es la adquisición de datos públicamente disponibles, que son después analizados para producir inteligencia final sobre la competitividad de la organización. Abarca esfuerzos que oscilan desde revisar artículos hasta adquirir fotografías por satélite de una fábrica en construcción. Postigo (2000) define la Inteligencia Competitiva como los métodos y procesos, éticos y legales, de análisis de un sector económico, y de las capacidades y comportamiento de la competencia, para obtener y mantener la ventaja competitiva de la empresa. Para Cohen (1997) y McGonagle (1998) la Inteligencia Competitiva es un conjunto de métodos y procesos éticos y legales, capacidades y comportamiento de la competencia, para obtener así una ventaja competitiva sostenible para la empresa en cuestión. Bernhardt (1994) define la Inteligencia Competitiva como un proceso analítico que transforma datos desagregados de los competidores, industria y mercado, hacia los

conocimientos aplicables a nivel estratégico, relacionados con las capacidades, intenciones, desempeño y posición de los competidores.

La Academia de Inteligencia Competitiva, Hockman (1999), la define como:

- El conocimiento total que debe tener una empresa sobre su entorno competitivo.
- El conocimiento que adquiere la empresa sobre sus competidores, clientes, proveedores, competidores potenciales, agentes de cambio tecnológico y regulaciones gubernamentales.
- La Inteligencia Competitiva es un proceso continuo que incluye la recopilación legal y ética de información, análisis, y diseminación controlada de inteligencia útil para los tomadores de decisiones.

Se puede decir, por tanto, que la inteligencia competitiva es inteligencia específicamente adaptada al mundo comercial. Es un proceso sistemático y continuo de recopilación ética y legal de inteligencia sobre puntos concretos como clientes, competidores, adversarios, personal, tecnologías y el entorno total de los negocios. Es suministrada por cualquier fuente. Por ello, trata del análisis de la información del mercado y la generación de recomendaciones para la toma de decisiones, ya que, una vez adquirida, el objetivo es diseminar inteligencia competitiva estratégica para la toma de decisiones de una forma efectiva, a tiempo, Waters (2000) y segura. En este sentido, es preciso separarla de cualquier práctica ilegal, como podría ser el espionaje. (Kalb, 2000).

La inteligencia competitiva ha estado presente, de una u otra forma, desde que el primer empresario comenzó sus operaciones y era observado por un segundo empresario, que quería saber qué se estaba vendiendo y quién lo estaba comprando. De hecho, la inteligencia frecuentemente se denomina la segunda profesión más vieja del mundo (Shaker y Gembicki, 1998). Ha existido desde los albores de la civilización. En realidad, a lo largo de la historia de las civilizaciones siempre ha sido necesario obtener información y, además, también ha existido la necesidad de proteger la información valiosa para evitar su difusión no deseada. Sun Tzu y otros muchos guerreros antiguos comprendieron que era una parte fundamental del generalato y esencial para el arte de la guerra. Tzu, (2009) en su obra *The Art of The War*, escribió: “Lo que permite al comandante sabio golpear y conquistar, y lograr cosas más allá del alcance de los hombres ordinarios, es la presciencia. Ahora, esta presciencia no puede ser sacada de los espíritus; no puede ser obtenida inductivamente de la experiencia, ni de cualquier cálculo deductivo. El conocimiento de las disposiciones del enemigo sólo puede obtenerse de otros hombres”.

La inteligencia competitiva no incluye solo la recopilación de información (tanto de fuentes primarias como secundarias) sino también el análisis de cómo esa información afecta al entorno competitivo de la empresa, y la comunicación de la información a los tomadores de decisiones (Oder, 2001). Por ello, inteligencia es más que leer artículos de revistas, hace referencia a

desarrollar señales únicas con respecto a acontecimientos dentro de un entorno de los negocios. El proceso de inteligencia genera recomendaciones profundas relativas a eventos futuros para la toma de decisiones, más que noticias que justifiquen las decisiones pasadas. Dicho proceso ofrece oportunidades críticas relativas a decisiones futuras que provean una ventaja competitiva (Miller, 2000).

Con frecuencia, la inteligencia competitiva nos brinda la imagen de un espía usando una cantidad de herramientas sofisticadas para escuchar detrás de las puertas, de la CIA, Interpol, espías y peligro (Bartram, 1998; Tracey, 1998; Winkler, 1997). Nadie duda ya de las semejanzas existentes entre estas actividades y la inteligencia competitiva, sobre todo desde el punto en que ambas precisan sondear el entorno para obtener información que podría herir o ayudar a la empresa del cliente. Por ello, la inteligencia competitiva puede ser igual de fascinante, pero no por estos motivos. Los practicantes modernos de inteligencia competitiva obtienen satisfacción al usar sus destrezas, conocimiento y habilidades para descubrir relaciones que pueden permitir a sus organizaciones competir de forma más efectiva en el mercado del producto o servicio (Dewitt, 1997; Fleisher, 2001; Fuld, 1995).

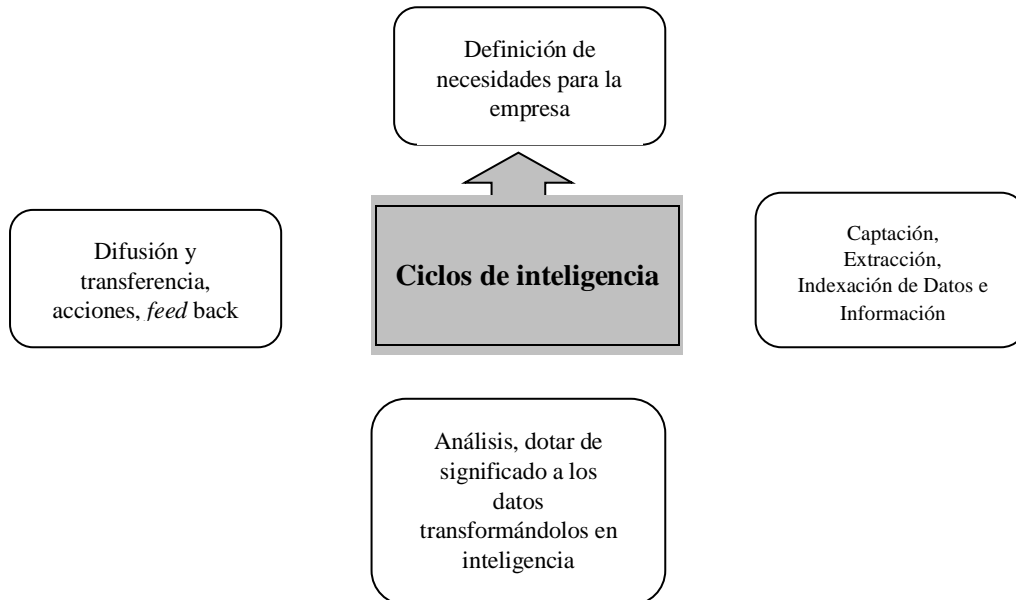
### **3.1.1.- La inteligencia competitiva: concepto y aplicación en un contexto de mercado global**

Al hablar del término inteligencia competitiva, se hace necesario definir qué se entiende por inteligencia en el campo de la dirección de empresas. En líneas generales, la inteligencia es una recopilación y análisis de datos e información suministrados por cualquier fuente -humana o de otro tipo- que tenga una previsión y pueda dar un marco profundo de intenciones, capacidades o actividades, así como sus posibles implicaciones y consecuencias (Sandman, 2000; Shaker y Gembicki, 1998).

Esto conlleva que aquellas empresas que quieren ser competitivas tienen que ser cada vez más sofisticadas en cuanto a la recopilación y procesamiento de la información para la obtención de inteligencia, pues la necesitan para sobrevivir. A partir de la última década del pasado siglo XX, se desarrolla con fuerza en el marco de la Dirección Estratégica de la Empresa, una corriente de pensamiento, que sitúa como principal activo para una organización las mentes de sus empleados (Jaworski y Wee, 1993). En la era de la información, las organizaciones con demasiada frecuencia están obsesionadas con la idea de adquirir continuamente una gran cantidad de datos e información, no obstante, en el mundo actual de los negocios, la mentalidad “más es mejor” no funciona bien con el tratamiento de la información, pues lo que necesitan realmente las organizaciones para mejorar no es exclusivamente información, sino inteligencia. Una organización inteligente, por ello, es aquella que identifica qué información no es realmente valiosa para conformar inteligencia y, además, tiene capacidad para generar o acceder a esa inteligencia (Cook y Cook, 2000).

Las organizaciones inteligentes incorporan “ciclos de Inteligencia” como modelo para transformar los datos e información que captan en inteligencia y conocimiento, dando significado a esa información a través del análisis.

Figura 37.- Ciclo de Inteligencia



Fuente: Elaboración propia

Por tanto, en un mercado globalizado, las organizaciones están inmersas en la era de la inteligencia. Esto nos lleva a un concepto más depurado, que es el de Inteligencia Económica, definida como “el conjunto de conceptos, métodos y herramientas que reúnen todas las acciones coordinadas de búsqueda, obtención, tratamiento, almacenamiento y difusión de la información que sea relevante para empresas y organizaciones, individualmente o vinculadas entre sí, contempladas en el marco de una estrategia determinada” tal como recoge el programa europeo Infoact, (Fundación para el conocimiento madri+d, 2000).

Sin embargo, el desarrollo de la inteligencia económica en las empresas es susceptible de afectar a todas las áreas de negocio, Es por ello que en esta última revisión de la norma se acordó cambiar el nombre de ésta a Sistema I+D+i: vigilancia e inteligencia, quitando las palabras tecnológica y competitiva, Definiendo Normas UNE (2018) la inteligencia como concepto que se enfoca a mejorar la competitividad, pero también con otros aspectos, como la estrategia, el negocio, que básicamente no va a influir en cómo va a gestionarse el proceso de la VT e IC.

Así la inteligencia competitiva, ha sido definida de diferentes formas, pero todas ellas como indica Lopez-Robles et al., (2020) exhiben una considerable polisemia y sinonimia, destacar la definición de Munoz-Canavate y Alves-Albero, (2017), como “un esfuerzo sistemático y ético para recolectar, apuntar, sintetizar la competencia y el entorno externo para producir ideas procesables para los tomadores de decisiones”.

Encontramos diferentes definiciones cuando se analizan las herramientas tecnológicas para ejecutar con éxito cada una de las inteligencias: de negocio, económica, de mercados, como recoge, García y Molano, (2020), en la siguiente figura:

*Figura 38.- Herramientas tecnológicas para aplicar diferentes inteligencias*

<b>Inteligencia de Negocios</b>	<b>Inteligencia Competitiva</b>	<b>Inteligencia de Mercados</b>
Daas	Text mining	Text Mining
Machine learning	Web mining	Sentiment Analysis
Data Mining	Visualization technologies	Big Data
Text mining	AaS	Social network analysis
Sentiment Analysis	Data Science	Machine Learning
Business Analytics	IoT	Business Analytics
Big Data (16)	Data Mining (15)	Semantic web (18)
Web Analytics (16)	Web Data Extraction (26)	
Network Analytics (16)		
Mobile Analytics (16)		
Web Data Extraction (26)		

Fuente: Usaquén, et.al., (2020).

Y además según Narváz (2021), tras un análisis bibliométrico, agrupa la VT e IC en cuatro ejes temáticos, como han sido el vinculado a la competencia empresarial: la inteligencia competitiva, la competitividad, el seguimiento de las redes sociales, los sistemas de supervivencia y la vigilancia tecnológica, el segundo eje se centra en la toma de decisiones: humanos, vigilancia tecnológica, el tercer eje relacionado con la innovación: la gestión de la innovación, del conocimiento, la investigación, investigación y desarrollo, el desarrollo tecnológico y finalmente el eje temático de las patentes, asociados a patentes e invenciones, vigilancia tecnológica y visión de futuro.

Además, se hace paso la inteligencia territorial que se define según Ortoll (2012): “al conocimiento que se necesita para entender las dinámicas y estructuras territoriales, así como los instrumentos empleados para la generación y uso de este conocimiento. Todo, para garantizar e impulsar un desarrollo territorial sostenible. Su objetivo principal es promover nuevas formas de relaciones entre diferentes actores implicados en un territorio, puesto que aplicar políticas o iniciativas de inteligencia territorial puede constituir un eje diferenciador entre un territorio y otro, contribuyendo al desarrollo de la región y por extensión al de sus empresas y al bienestar de la sociedad en general”. Así en la actualidad los destinos turísticos inteligentes introducen la necesidad de aplicar la VT e IC teniendo en cuenta el ciclo del viajero, que se produce antes, durante y después de realizar su viaje. Normas UNE (2018).

Es por ello que podemos definir inicialmente el concepto de inteligencia turística como el proceso de aplicar la VT e IC en el sector turístico, teniendo en cuenta la inteligencia territorial, las nuevas relaciones con los actores del destino, el geoposicionamiento de los datos, y secuenciar las

acciones de vigilancia e inteligencia en función del ciclo del viaje: antes, durante y después.

### 3.1.2.- La toma de decisiones acertadas clave para competir.

Otro factor importante para considerar hoy en día es que cualquier organización, con independencia de su tamaño y actividad económica, tiene una gran necesidad de gestionar la información. Aquí entran en juego las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como veremos en el próximo capítulo. De hecho, las nuevas tecnologías de las telecomunicaciones aplicadas al ámbito empresarial están originando cambios profundos, no sólo en el entorno que rodea a las empresas, sino que han provocado transformaciones en su interior tales como: la posibilidad de acceso a nuevos mercados, modificaciones en los procesos productivos, nuevos hallazgos en la gama de bienes y servicios disponibles.

En este cambio de escenario, la inteligencia competitiva se configura como una actividad vital para la viabilidad de una organización, pues ayuda a las empresas, entre otras cosas, a un mejor entendimiento del entorno de los negocios y de la industria, y a un aprendizaje de las estrategias corporativas y de negocio de los competidores.

Escorsa (2001) abordaba en su libro de la vigilancia tecnología a la inteligencia competitiva, lo que ha sido llamado por muchos como la biblia de la VT e IC la definición de los dos conceptos, cómo y cuándo se deben desempeñar estas actividades y cuál es su fin. Encontrando como vemos en la figura siguiente las siguientes diferencias, según Normas UNE (2018).

*Tabla 13.- Proceso de Vigilancia e Inteligencia*

<b>Proceso de Vigilancia</b>	<b>Proceso de Inteligencia</b>
Más centrado en captar información	Más centrado en analizar la información
Más centrado en explotar fuentes	Más centrado en recomendar acciones
Carácter más operativo	Carácter más estratégico
Aportación de valor más baja	Aportación de valor más alta
Más énfasis en la difusión rápida	Más énfasis en la comunicación efectiva
Más centrado en generar alertas	Más centrado en generar informes

Fuente: Normas UNE (2018)

Tratar de conseguir una implementación efectiva de la inteligencia competitiva en la organización que, unida a la gestión del conocimiento, serán las herramientas clave en la competitividad empresarial.

Concluido este ejercicio, el profesional de inteligencia debería conocer cuántas cuestiones específicas necesita responder previamente para poder comprender a los competidores, y también habrá identificado algunas fuentes de información potenciales para dar respuesta a las preguntas (Lyons, 1997).

Por ello, los directivos reconocen que las organizaciones compiten efectivamente cuando aquellos que las dirigen toman las decisiones sobre la base de un cuidadoso entendimiento de las oportunidades y amenazas potenciales del entorno. Las organizaciones no pueden operar



efectivamente sin inteligencia (Miller, 2000). La inteligencia competitiva no sustituye a las áreas de investigación de mercados, planificación estratégica, marketing, análisis financiero y seguridad, sino que refuerza y apoya los requerimientos de una toma de decisiones continua en estas funciones y las necesidades de sus directivos clave. La inteligencia competitiva es ya un ingrediente perfectamente legal y creciente en la formulación de la estrategia corporativa (Davis, 1997). No debemos olvidar que una buena estrategia siempre se encuentra en la información necesaria sobre los rivales de una organización, para que ésta pueda mantener su competitividad (Dewitt, 1997). Y “basado en la información, en la gestión del conocimiento, que abarca la captura, identificación, generación, preservación y uso de información, pero también del *Know-how* explícito o implícito de la organización, las competencias del personal, los activos intangibles, con fines más amplios y variados” Normas UNE (2018).

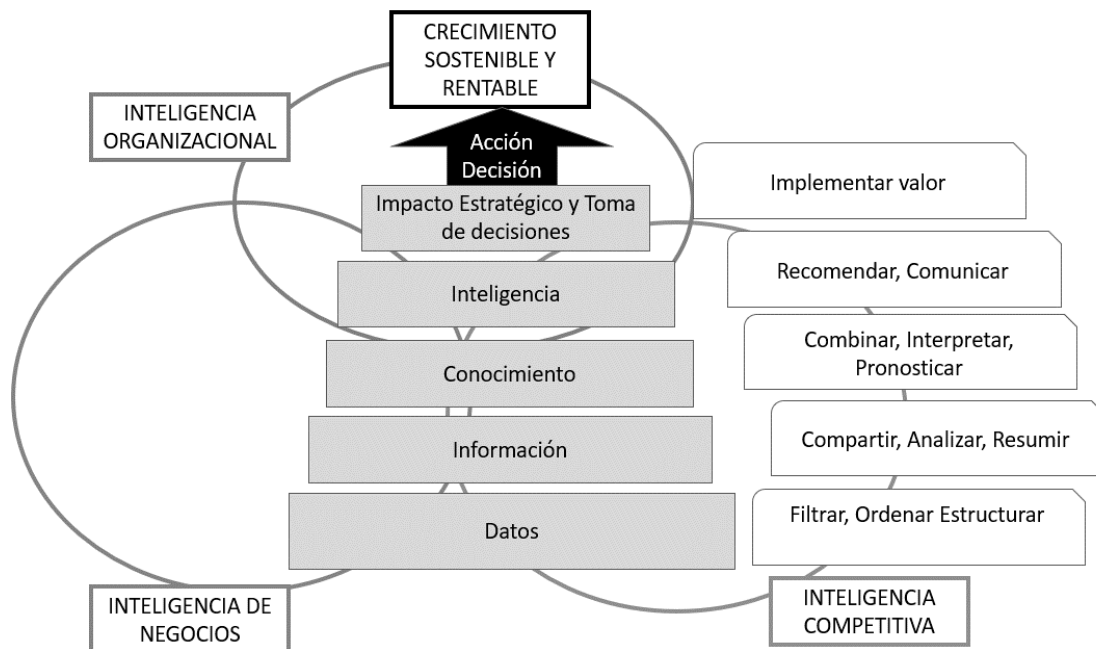
Un estudio llevado a cabo por Postigo (2000) concluye que la existencia de sistemas formales de obtención, análisis y diseminación de información concede una ventaja competitiva a las empresas, ya que facilitan a la dirección una mejor visión del entorno y de los factores que inciden en su negocio. Así, las empresas que implementan sistemas formales de inteligencia competitiva son capaces de comprender, y en ocasiones de predecir, los movimientos de sus competidores (Cartwright, et al., 1995). Cuando estos conocimientos son utilizados en los procesos internos de decisión, el resultado es que la estrategia de la empresa se ve fortalecida. Por ello, para poder llevar a cabo en la actualidad la dirección estratégica de forma eficiente se hace fundamental la inteligencia competitiva, entendida como una herramienta estratégica que permite a una organización un mejor entendimiento del entorno de los negocios y de la industria, así como un aprendizaje continuo de las estrategias corporativas y de negocio de los competidores. De hecho, la inteligencia competitiva disminuye el riesgo inherente en la elección de las estrategias competitivas para una organización, lo que la convierte en básica para lograr la supervivencia y el éxito en las condiciones de competencia actuales.

Ahora bien, existen escasos estudios sobre la necesidad de liderazgo organizacional para valorar la información y el conocimiento a través de la IC como recurso estratégico, es por ello la escasa incorporación de sistemas de VT e IC sistematizados es debido a la escasa importancia y el desconocimiento de los directivos de las empresas de lo que puede aportarle dicho sistema a su cadena de valor. (Esteban-Navarro y García-Madurga, 2019).

Por tanto, en la actualidad el éxito de los negocios depende del conocimiento sobre cómo cultivar y utilizar la inteligencia competitiva para el logro de una ventaja competitiva sostenible, donde se persigue más la información de calidad más que la cantidad. Considerar a la inteligencia competitiva como una recopilación de conocimiento que ha sido verificado, analizado y aplicado en la organización para tomar decisiones. Aquellos que logren gestionar la información y convertirla en inteligencia ganarán una ventaja estratégica sobre sus competidores.

La inteligencia competitiva se ha venido realizando en el siglo XX en diferentes sectores, como la automoción, farmacéutico, energía/ petroquímico, química, manufacturas diversas, Palop y Vicente (1999), estando el sector turístico ajeno a esta herramienta hasta el S. XXI. Así recurre al uso de tecnología para conocer las opiniones de los visitantes a un destino, la capacidad aérea en una fecha determinada o por ejemplo la afluencia de los turistas a las oficinas de turismo o a museos de la ciudad. Tal y como indicaba AENOR (2016) en su artículo Turismo Inteligente: “El reto fundamental es activar este sexto sentido de la organización de manera eficiente, con costes contenidos y adaptados a la estructura de estas empresas”, referenciado a la VT e IC, como herramienta necesaria para la toma de decisiones en la organización. LA VT e IC y su impacto en la estrategia, vinculada a la gestión del conocimiento está íntimamente ligado en las organizaciones para aumentar sus niveles de eficiencia, eficacia y competitividad, tal y como muestra la figura siguiente desde el punto de vista de la inteligencia de negocios, competitiva u organizacional, la organización deberá centrarse en la transformación de datos en información, conocimiento e inteligencia que dé un impacto en la estratégica y la toma de decisiones, para un crecimiento sostenible y rentable. Para ello se estudiará no solo de las tecnologías disponibles, emergentes, sino de los competidores, nuevos productos, mercados, recursos humanos, avances científicos y tecnológicos, normativas y leyes vigentes, disposiciones medioambientales, etc. (Bravo, 2019)

Figura 39.- La IC y su impacto en la estrategia de las organizaciones



Fuente: Elaboración propia en base a Bravo, F.J. (2019)

La toma de decisiones en el sector hotelero a través de la estrategia de la VT e IC requiere tener en cuenta diferentes aspectos, por un lado, los referentes al alcance de dicha estrategia y por otro lado las características de la organización para profundizar más en la inteligencia a obtener o la

necesidad de contar con expertos para dotarla de valor.

Esto se pone de manifiesto en diferentes autores, como Salmi (2009) que indica que: “La IC es una acción que pretende definir, recopilar, analizar y distribuir información externa sobre productos, servicios, clientes, competidores o cualquier otro aspecto que ayuda a la toma de decisiones de la organización y al diseño de planes estratégicos y operativos” y Moya-Espinosa y Moscoso-Durán (2017) indicaron que: “Para la aplicación de una estrategia de VT e IC, es necesario concebir al hotel desde un enfoque micro y macro que parte del diagnóstico, la organización y sus características. Una vez se identifica la situación actual es conveniente contar con el juicio de expertos, para integrar referentes y posturas que pueden ser de gran ayuda en el diseño de estrategias”.

### **3.1.3.- La inteligencia competitiva como recurso interno de la organización**

La mayoría de las organizaciones mantenían la inteligencia competitiva en un nivel básico, la reconozcan o no (King, 1997; Ojala, 1998). En realidad, casi todos los altos ejecutivos practicaban inteligencia competitiva en sus actividades diarias, Ghoshal y Kim (1986) cuando trataban de entender cómo posicionar de la mejor forma sus productos o servicios en el mercado.

Incluso la búsqueda de patentes, fuentes, clientes y empleados contendrá, probablemente, elementos de una inteligencia competitiva más formal. Sin embargo, aunque la mayoría de las empresas monitorizaban a los competidores de manera informal, esto no es adecuado en el entorno competitivo actual para las empresas que quieran ser proactivas. Por ello, cada vez un mayor número de organizaciones están implementando programas sistemáticos que asimilan e interpretan una cantidad ingente de información sobre los competidores, encontrando los siguientes tipos de vigilancia y objetivos a cubrir en un programa de inteligencia competitiva:

- Para la Vigilancia del Entorno: suministrar un aviso temprano de oportunidades y amenazas, como nuevas adquisiciones o alianzas, y productos y servicios competitivos futuros.
- Para la Vigilancia Comercial y Competitiva: asegurar que la alta dirección tenga conocimiento de los cambios entre los competidores, capacitando a la organización para adaptarse y responder de forma apropiada
- Para la Vigilancia Tecnológica: incorporar tecnologías y procesos innovadores.

Una forma de entender la inteligencia competitiva es verla como una progresión de entradas brutas a salidas terminadas. Desde esta perspectiva, la inteligencia competitiva comienza con una serie de datos brutos y básicos. Este material bruto es después organizado por los practicantes de inteligencia competitiva y se convierte en información. La información se convierte en inteligencia cuando se inserta en un formato útil para una única toma de decisiones o necesidades críticas de inteligencia; La inteligencia es, además, información que se analiza, interpreta y difunde con implicaciones de desarrollo. La inteligencia competitiva es un producto de inteligencia refinado y de apoyo para una única toma de decisiones, que busca entender un aspecto

competitivo del entorno interno o externo. La inteligencia competitiva ayuda a los tomadores de decisiones a tomar la mejor decisión (Fleisher, 2001), permite preparar las estrategias y tácticas, desarrollar las innovaciones, prevenir o reducir riesgos (Fernández, 2016) y persigue obtener conocimiento que permita optimizar la toma de decisiones e influir en el entorno para posicionar a las empresas de un país (Arroyo y Martínez, 2016).

Otra forma de entender la inteligencia competitiva es verla como una función organizativa. Las actividades de inteligencia competitiva oscilan desde la amplia área de la inteligencia de negocios, Ashton y Klavans (1997) al estrecho análisis del competidor. Pueden suministrar la base sobre la cual se construyan, afirmen o modifiquen, las estrategias y técnicas de mercado y también aquellas que no estén directamente relacionadas con el mismo, (Prescott y Miller, 2001). Como la mayoría de las funciones orientadas al staff, la inteligencia competitiva solapará otras funciones, como aquellas asociadas con el marketing y la planificación. (Gilad y Herring, 1996)

La inteligencia competitiva se ha beneficiado en gran medida de las influencias generadas en el mercado, de las políticas y áreas estratégicas, de las prácticas de negocio y de los académicos. De forma particular, de los avances en el campo del marketing. Y en el de la estrategia y la política, por el análisis del entorno. La práctica de la inteligencia competitiva y su inclusión en el mundo académico ha aumentado. Sin embargo, destacamos que la inteligencia competitiva se vincula de una manera creciente, con la inteligencia estratégica y con la gestión del conocimiento McGonagle y Vella (1999) continuando en la actualidad. Desde este punto de vista, la inteligencia puede ayudar en áreas de la empresa donde los directivos desean una ventaja competitiva sostenible o incrementada. (Young, 1998)

Aunque no existe aún una escuela de pensamiento consolidada en el tema de la inteligencia competitiva, sí sobresalen tres grupos de especialistas reconocidos de inteligencia competitiva (Hiebaum, 2004):

- El primer grupo defiende que la interpretación y el análisis se constituyen en actividades básicas en la labor de inteligencia competitiva. Por tanto, la pregunta a formularse aquí sería la siguiente: ¿tienen validez y seriedad nuestras herramientas de análisis, y, cual es el dispositivo o matriz que comunicará más fácilmente las complejidades de una industria o posición corporativa, en relación a su competencia directa?.
- El segundo grupo mantiene que la captura, recolección y ubicación de información fiable es una actividad esencial. Aquí, la pregunta a formular es cómo mantenerse al día con la proliferación de bases de datos, recursos impresos y procedimientos para conseguir información que no está publicada.

- El tercer grupo piensa que tanto la recopilación de información válida/fiable como su análisis son igual de importantes. Por ello, si una de estas dos actividades se ve débil o disminuida, repercutirá en la otra.

No podemos subestimar el gran valor que tiene la información, al ser una parte principal de los negocios (Lescher, 2000). A este respecto, señalan Shaker y Gembicki (1998) que, como un samurái equipado con una espada, cuchillo y otras herramientas de combate, los modernos ejecutivos de negocio también se equipan para la guerra. El armamento contemporáneo viene en forma de libros de notas personales, teléfonos celulares, agendas electrónicas y otras tecnologías y productos de información.

Las fortalezas modernas –la oficina- incluye redes de trabajo en Internet (Graef, 1997; Cleaver, 1998) e intranet y numerosos sistemas de tecnologías de la información. Aquellos que logren gestionar la información y convertirla en inteligencia, ganarán una ventaja estratégica y táctica sobre sus competidores (Schwartau, 1994). Se debe ubicar a la inteligencia competitiva en un nivel estratégico, superior a las innovaciones de producto y de procesos, y así pasar a formar parte del pensamiento organizativo. Esta visión ya estaba siendo aceptada por los diferentes autores que investigan el tema, los cuales no concebían una inteligencia que no sea estratégica y, por tanto, competitiva (Jiménez y Arroyo, 2001).

Otra perspectiva sobre el estatus del proceso de inteligencia puede obtenerse examinando la evolución demográfica de los miembros de la Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva (SCIP). Fundada en 1986 por un pequeño grupo de practicantes, la SCIP ha crecido considerablemente en los últimos años. En la actualidad cuenta con 3000 miembros, en 60 países. Los principales miembros son americanos y, aunque trabajan en empresas pertenecientes a una gran variedad de industrias, esta sociedad está dominada por profesionales de las industrias de telecomunicaciones, química y farmacéutica. Tales estadísticas son un indicador convincente de que la inteligencia competitiva se estaba convirtiendo en una disciplina principal en los negocios (Pagell, 1998; Kolb et al., 2000). Las empresas están adoptando y aplicando sistemas de inteligencia para encontrar necesidades puramente estratégicas.

Así, la inteligencia que suelen requerir las organizaciones con más frecuencia versa sobre acontecimientos estratégicos, como la planificación a largo plazo, inversión de capital, y temas relacionados con la tecnología (Sawka, 2000). Esto es debido a que la inteligencia competitiva actúa como un filtro, marcando nuevas oportunidades y ayudando al directivo a detectar situaciones negativas (Dewitt, 1997). De hecho, las empresas practican la inteligencia de forma más exhaustiva cuando están intentando ser innovadoras (Miller, 2000), ya que las actividades de inteligencia pueden primar la innovación organizativa.

Un estudio de 223 empresas americanas pertenecientes a la industria de las telecomunicaciones, comida envasada y farmacéutica, mostró que las empresas comprometidas en altos niveles de actividades de inteligencia vieron aumentada la calidad de los productos y/o servicios, creció su conocimiento del mercado, y se incrementó la calidad de la planificación estratégica (Jaworski y Wee, 1993). Este estudio también evidenció que los procesos de inteligencia informales y estructurados desvirtúan la recogida, análisis y uso de los productos y servicios de inteligencia. La inteligencia competitiva es una de las disciplinas de negocio que más estaba creciendo (Calof, 1997; Gregory, 1999). Para muchas empresas, diseñar e implementar un proceso proactivo de inteligencia competitiva representa un cambio de enfoque principal.

La organización debe dejar de poner énfasis en los aspectos históricos, financieros, y en la información con orientación interna, y apostar por una visión orientada al exterior, enfatizando el mercado, las fuerzas del mercado, y los competidores. En un entorno cambiante altamente competitivo, un programa proactivo de inteligencia competitiva permitirá responder de forma más rápida y amplia a los cambios en los mercados y competidores. Estamos de acuerdo con Kahaner (1996) cuando afirma que la inteligencia es un imperativo absoluto debido al rápido paso de los negocios, sobrecarga de información, aumentos en la competencia global por parte de nuevos competidores, competición más agresiva, rápidos cambios tecnológicos y poderosos cambios globales.

En suma, podemos decir que la Inteligencia Competitiva, tal y como se concibe en la actualidad, es mucho más que investigación de mercados (Bernhardt, 1999). Algunos dicen que debería llamarse inteligencia de negocios, porque sugiere todo el entorno externo y todos los aspectos de las actuaciones de una empresa, no sólo lo que está haciendo un competidor (Ettorre, 1995). Señala Von Hoffman (1999) que la inteligencia competitiva tiene dos significados: es tanto un proceso como un producto. El proceso incluye la selección, recogida, interpretación y distribución de la información sobre los competidores -tanto actuales como potenciales-, que tiene una importancia estratégica; el producto es la información útil, información que permite a los directivos tomar decisiones sobre una buena base, desde el marketing y el I+D, hasta estrategias de negocio a largo plazo.

### **3.2.-MTA CONNECT: NORMALIZACIÓN DE SISTEMAS DE VT e IC (UNE 166006) y ADAPTACIÓN AL SECTOR TURISTICO**

MTA Connect, asociación de empresas innovadoras turísticas de la Comunidad Valenciana creada en 2009, dispone de una Unidad de ciencia e innovación empresarial especializada en sistemas de VT e IC normalizados para el sector turístico.

Como investigador y parte de MTA Connect he participado activamente en la última década en la revisión de la norma UNE 166006 2011 a 2017 y ha formado parte del CTN 178 para los

destinos turísticos inteligentes con la creación de diferentes normas como han sido, UNE 178501 Sistemas Integrales de Gestión de los DTI's, UNE 178502 Indicadores y Herramientas para los DTI's, UNE 178504 Hotel digital, inteligente y conectado.

El proyecto industrial de MTA Connect en el sector turístico completa la aplicación de la VT e IC a los requerimientos de dicho sector, complementando la visión académica de esta tesis y aportando elementos de gran importancia a la hora de realizar proposiciones y recomendaciones en la metodología a aplicar en hoteles de 4 y 5 estrellas de la Comunidad Valenciana.

Poder realizar una tesis doctoral en el marco del proyecto de investigación con aplicación directa en de MTA Connect, ha supuesto poner en práctica “conocimientos y competencias de alto valor añadido” como recogen los objetivos del convenio con la Universidad de Valencia, dándome la oportunidad no solo de refinar y actualizar la finalización de la tesis, sino también liderar actualmente la dirección de Investigación e innovación del SDTI- Smart Data Tour Institute-4H puesto en marcha por MTA Connect, colaborando oficialmente en la actualidad con la Agencia Valenciana de Innovación (AVI).

Las técnicas de VT e IC, puede ser sistematizadas mediante la Norma UNE 166006 “Gestión de la I+D+i Sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva”, creada en 2006 y que, tras varias actualizaciones, en la actualidad se denomina UNE 166006: Sistema I+D+i: vigilancia e inteligencia.

La reciente aparición de la norma española UNE 166006 en el 2006 y sus posteriores actualizaciones evidencian la novedad de estas metodologías, al margen del reto que supone su correcta adaptación a nuestro sector turístico.

Como recoge la norma en el apartado de objeto y campo de aplicación, “esta norma tiene por objeto facilitar la formalización y estructuración del proceso de escucha y observación del entorno para apoyar la toma de decisión a todos los niveles de la organización, hasta devenir en la implantación de un sistema permanente de vigilancia e inteligencia competitiva. En este sentido el sistema contribuirá a sentar las bases para definir la posición competitiva que ha de tomar la organización, sus objetivos, especialmente en materia de I+D+I y el esquema organizativo”. Normas UNE (2018).

MTA Connect, realizó diferentes implementaciones, en el sector turísticos y sobre todo la que realizó al primer hotel certificado en la norma UNE 166006, en la Comunidad Valenciana y en España, tal y como muestra la siguiente tabla.

Tabla 14.- Implantaciones UNE 166006 en el sector turístico por MTA Connect

Sector	Organización	Año certificación
<b>Agrupación Interés Económico</b>	Master Tour Alliance AIE	2014
<b>Agencia Viajes</b>	CV Incoming	2015
	Ideal Tours	2015
	Único Viajes	2015
	Viajes Transvía	2016
<b>Alojamiento</b>	Camping Mariola	2015
	Balneario Cofrentes	2015
	Balneario Montanejos	2015
	Nou Tapineria Apartamentos	2016
	Hotel La Gastrocasa	2016
<b>Instituto Tecnológico</b>	Invattur	2015
<b>Ente Promoción Municipio Benidorm</b>	Fundación Turismo de Benidorm	2016

Fuente: MTA Connect (2016)

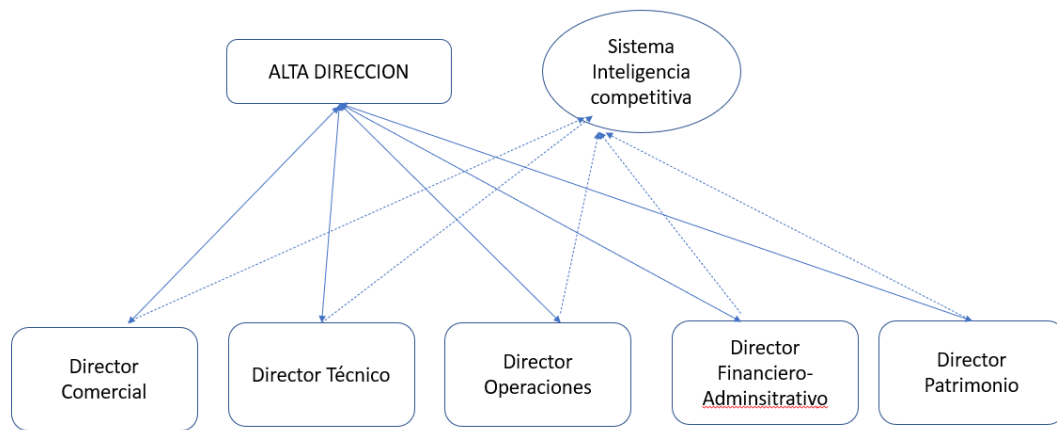
Y teniendo en cuenta la norma, las instituciones y empresas turísticas que se planteen implantar este tipo de sistemas las que deben establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva eficaz y acorde a sus objetivos y necesidades, mejorando continuamente su eficacia.

### 3.2.1.- Normalización Sistema VT e IC en el sector turístico: consideraciones y el ciclo de inteligencia turística

El punto inicial de la normalización de un sistema de VT e IC en el sector turístico, pasa por establecer en la organización dónde se va a incorporar la gestión de la VT e IC, primero en el organigrama, y tal y como indicaba Arroyo, et al. (2014) “dado su carácter eminentemente estratégico, consideramos que esta función deberá estar centralizadas, dependiente de la dirección” y “Proponiendo la ubicación del sistema de VT e IC dentro del organigrama tipo de un hotel con un sistema formalizado de inteligencia competitiva”, Arroyo (2005) en la siguiente figura:



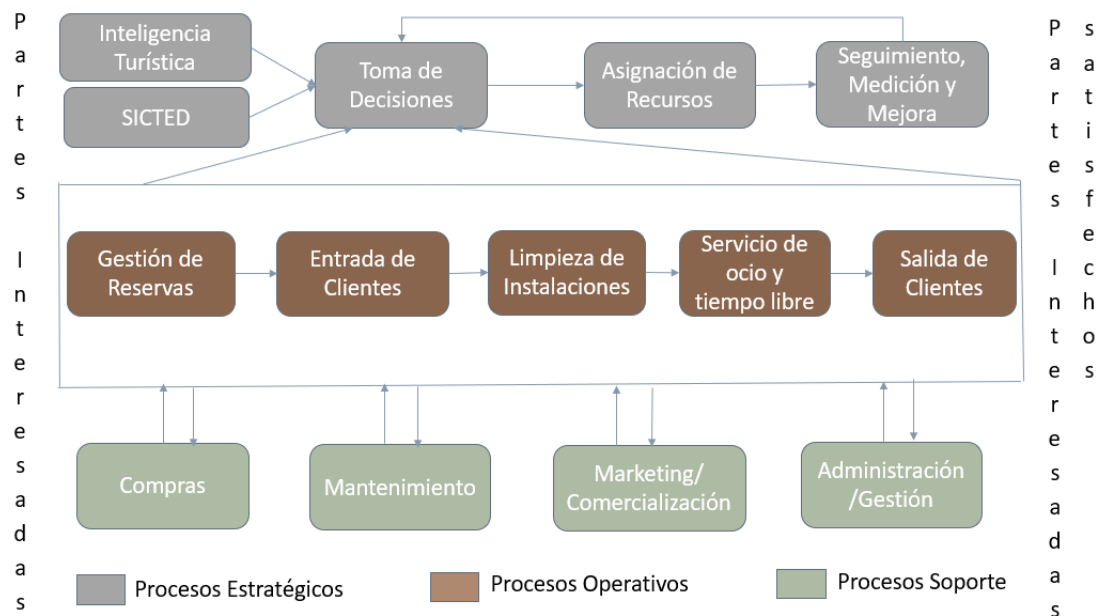
Figura 40.- Organigrama tipo de un hotel con sistema VT E IC



Fuente: Arroyo (2005)

Y en los procesos, tal y como indica MTA Connect en la siguiente figura, se incorpora como un proceso estratégico de la dirección, íntimamente ligado a la gestión y la toma de decisiones.

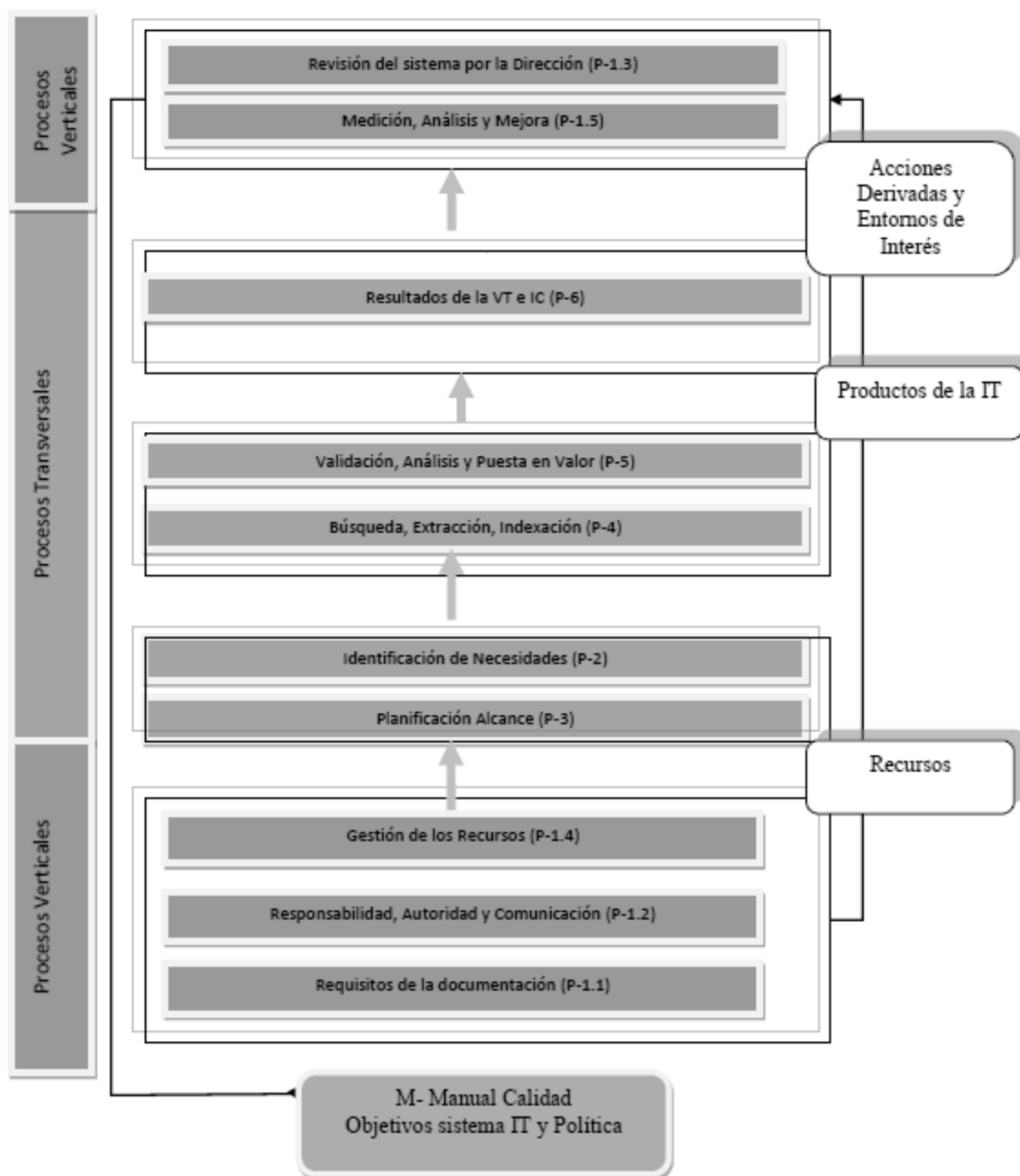
Figura 41.- Mapa procesos para un alojamiento hotelero



Fuente: MTA Connect (2016)

En segundo lugar, debemos incorporar el ciclo de inteligencia turística que nos indica cómo incorporar la gestión de la VT e IC, que MTA Connect delimita en la siguiente figura en procesos transversales y verticales, siendo estos últimos los que se encuentran en cualquier sistema de gestión de procesos de alto nivel, y los transversales los específicos para un sistema de VT e IC.

Figura 42.- Mapa de Procesos para el ciclo de Inteligencia turística de un establecimiento hotelero



Fuente: MTA Connect (2016)

Centrándonos en los procesos transversales de la VT e IC, destacan los siguientes:

1.- La Planificación del Alcance del sistema de VT e IC: su objeto es definir y establecer la operativa a seguir para la planificación y alcance de la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en la organización, donde es necesario conocer si las tareas de VT e IC se van a realizar internamente o externamente, si se externalizan deberá firmarse un contrato de alcance de los servicios a realizar, las herramientas, software y hardware que se van a utilizar así como su

mantenimiento y gestión durante la duración de sus servicios. El presupuesto económico, así como definir el equipo de las personas integrantes de la organización que van a estar implicados en la VT E IC, así como las interrelaciones con otras áreas de la organización, indicando sus perfiles y en las fases del ciclo de inteligencia que intervienen, las herramientas y recursos que necesitan, la documentación a utilizar, y los resultados a obtener en cada fase del ciclo de inteligencia.

2.- La Identificación de necesidades de Información: siendo necesario definir las áreas de actuación de la VT /IC, las necesidades y requerimientos de la información a obtener, externa e interna, es el proceso más importante del ciclo de inteligencia, ya que si no se define correctamente todo el resto de los procesos se verán afectados,

Focalizándonos en el sector turístico será necesario, delimitar las necesidades de información en:

- Vigilancia de Mercados: información sobre indicadores, tendencias, distribución en países emisores de Turistas hacia nuestro país.
- Vigilancia de Productos: acotar sobre áreas de interés previamente definidas y priorizadas evitando el error de buscar términos genéricos como “turista”.

La aparición de segmentación de nichos de mercados (familiar, senior, etc.) y productos es una realidad en el sector turístico español. Los portafolios de producto definen con claridad las líneas de producto, a qué mercado se dirigen. Es muy importante delimitar el alcance de las búsquedas en función de la estrategia de producto (Naturaleza, Golf, Cruceros, Congresos, Gastronomía, etc.)

- Vigilancia de Clientes: definir previamente tipologías de clientes tanto por las necesidades a satisfacer en su viaje (aventureros, estudiantes, relax...), como por su situación socioeconómica (casados con o sin hijos, solteros, jóvenes, ...).
- Vigilancia en Destino: el producto turístico solo se consume en el territorio, por lo que un geoposicionamiento de todas las actividades y productos en el territorio es primordial.

A continuación, reproducimos una tabla sobre algunas de las líneas de vigilancia fundamentales para establecimientos hoteleros según Arroyo, et al. (2014).

Tabla 15.- Aspectos importantes de VT e IC según la Vigilancia a aplicar

Vigilancia a aplicar	Aspectos más importantes para la VT E IC
<b>Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos políticos, socio demográficos, económicos</li> <li>- Política y coyuntura turística</li> <li>- Análisis y datos turísticos del mercado emisor</li> <li>- Estructura del sector turístico</li> <li>- Mercados competidores y posicionamiento de España en el país de origen</li> <li>- Tendencias, oportunidades y amenazas</li> <li>- Noticias y Actualidad</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmentación por ciclo de vida de los clientes</li> <li>- Segmentación por tipo de experiencia turística demandada</li> <li>- Segmentación por aspectos sociodemográficos</li> </ul>
<b>Destino/entorno local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos políticos, demográficos y económicos del destino y su entorno</li> <li>- Organismos públicos de relevancia</li> <li>- Datos turísticos del turismo receptivo</li> <li>- Estructura del mercado turístico</li> <li>- Conexiones y transportes</li> <li>- Recursos del destino con potencial turístico</li> <li>- Marca, posicionamiento del destino y comercialización</li> <li>- Tendencias</li> <li>- Actualidad y eventos</li> </ul>
<b>Competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de plazas hoteleras</li> <li>- Apertura de nuevos hoteles</li> <li>- Competidores</li> <li>- Imagen de cada competidor</li> <li>- Ventajas comparativas</li> <li>- Estrategias de marketing empleadas por los competidores</li> </ul>
<b>Operaciones propias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción de los clientes</li> <li>- Evolución de la empresa</li> <li>- Fallos en las operaciones</li> <li>- Proyección de imagen de la empresa y reputación en redes sociales</li> </ul>

Fuente: Arroyo et al. (2014)

Estableciéndose en cada una de ellas las siguientes opciones que clásicamente se utilizan en la VT /IC en otros sectores, y que la propia norma UNE 166006 nos indica, según las necesidades de la organización:

- Vigilancia Comercial: dedica la atención sobre los clientes y proveedores.
- Vigilancia Competitiva: implica un análisis y seguimiento de los competidores actuales, potenciales y de aquellos con productos sustitutivos
- Vigilancia del Entorno: centra su atención sobre el conjunto de los aspectos sociales, legales, medioambientales, culturales, tendencias que configuran el marco de la organización.
- Vigilancia Tecnológica: centrada en el seguimiento de los avances de la tecnología y de las oportunidades/ amenazas que generan.

Siendo como indica MTA Connect primordial acotar al máximo la identificación de necesidades de información definiendo para cada una de las vigilancias e inteligencias a desarrollar:

- Lo que la organización quiere encontrar.
- El objetivo que se quiere cubrir con esa necesidad de información.
- Las partes interesadas y el nivel de interés de la disponibilidad de esa información
- Para qué se quiere utilizar la información encontrada.
- Los indicadores que van a medir la eficacia de la información encontrada.

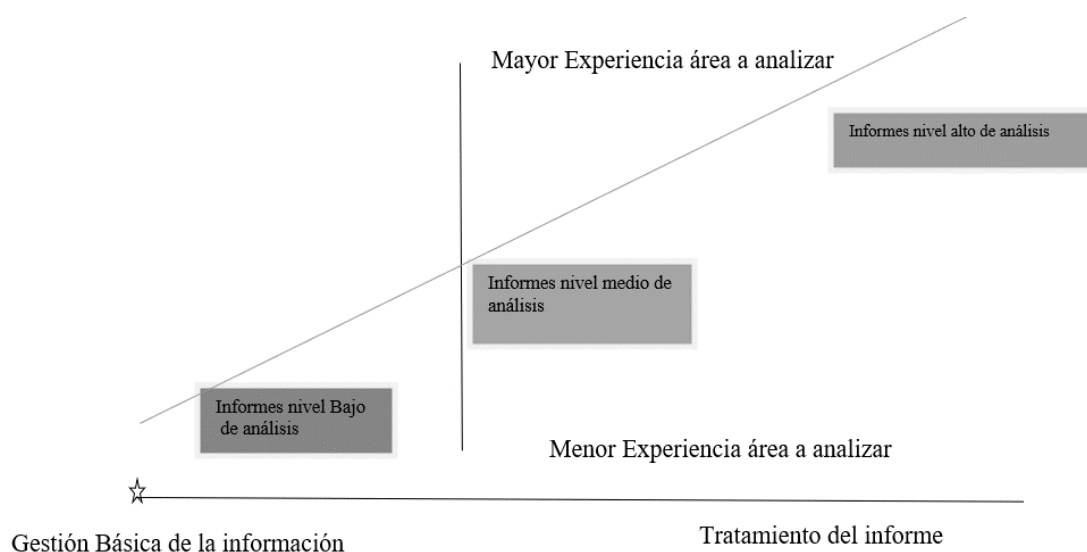
3.- La búsqueda, extracción y organización. La organización debe según las necesidades de información establecidas delimitar a través de las fuentes de información las que son más eficaces para ese fin. El sector turístico dispone de mucha información y datos como son:

- Los Países competidores y sus instituciones.
- Los distribuidores turísticos, transportes y de sus competidores.
- Los propios usuarios Turistas y viajeros...
- Las empresas subcontratadas.
- Las ferias, exposiciones, etc.
- Los congresos, seminarios, jornadas, etc.
- Otras fuentes internas de la empresa: los propios trabajadores, los proveedores, clientes, universidades, centros tecnológicos...
- La prensa.
- Las bases de datos.
- Las publicaciones de otras empresas
- Internet

En este proceso se debe asegurar de que información se dispone internamente para dar respuesta a esta necesidad de información. Posteriormente acudir a fuentes externas oficiales tipo la OMT, INE, AENA, fuentes de información en internet como revistas digitales especializadas, observatorios turísticos, etc. o bien a través de información disponible con herramientas *big data* u open data y por último intentar automatizar la recogida a través de herramientas de software especializadas.

4.- Validación, análisis y puesta en valor: Es muy importante que para que la información se transforme en conocimiento, la labores de VT E IC deben según el grado profundidad en el análisis contar para su tratamiento no sólo con analistas internos que puedan conocer la información que se quiere analizar, sin con expertos externos a la organización que validen, analicen y pongan en valor dicha información para una toma de decisiones acertada. Así como indica la figura siguiente, cuanto mayor es el análisis a realizar mayor la experiencia en el área a analizar por parte del experto.

Figura 43.- Nivel de la experiencia versus información a analizar



Fuente: MTA Connect

Por lo que la puesta en valor de la información nos llevará según indica la norma UNE 166006 a realizar las siguientes actividades:

- Integración de datos de diferentes procedencias que permitirá adquirir un nuevo valor de mayor relevancia y alcance que con esos datos por separado no se consigue
- Interpretación de la información: que ayude a la toma de decisiones
- Recomendaciones de actuación según la información analizada, siendo la organización la última en decidir las acciones derivadas a realizar

d. Obtener un significado de la información analizada y ver las implicaciones probables y consecuencias para la organización.

5.- Los Resultados de la VT e IC: según la norma UNE 166006 establece que en los resultados se puede producir las acciones derivadas y que desarrolla MTA Connect en sus procesos:

- Anticipación: gracias a la observación del entorno nuestra organización podrá realizar cambios y tomar decisiones estratégicas
- Aprovechar oportunidades: tras analizar la competencia, el entorno nuestra organización será capaz de explotar las ventajas identificadas y llegar a nuevos clientes.
- Reducción de Riesgos: con el análisis de la tecnología y el entorno conseguiremos encontrar tecnologías e innovaciones para aplicar a nuestro sistema de VT e IC y a nuestra organización, pudiendo reducir las barreras tecnológicas, facilitar la realización de la Inteligencia Turística y también ser escalables a nivel global.
- Líneas de mejora: que nos permite realizar las acciones preventivas y correctivas, así como las auditorías y revisiones pertinentes que ayudan a superar los desfases, disminuir las debilidades identificadas y realizar los cambios que permitan la mejora del sistema de VT e IC y de la organización.
- Innovación: gracias al sistema de VT e IC implantado podemos acometer nuevos proyectos de I+D+i e incorporar nuevas ideas en la organización
- Cooperación: el análisis del entorno nos permite llegar a establecer redes de conocimiento con expertos del sector turístico, así como alianzas con *stakeholders* del mismo.
- Además, se puede encontrar tras el análisis de la información tratada, “señales débiles” que nos permitirán encontrar nichos nuevos de mercado, nuevos entornos donde la organización necesitará tomar decisiones para según la norma UNE 166006: acometer nuevos mercados (entornos), valorar las diferentes opciones tecnológicas, explorar oportunidades comerciales y nuevas inversiones, incorporar las nuevas tendencias y actualidad detectadas.

La Inteligencia turística en instituciones y empresas del sector implica innovar en los modelos organizativos, con la adaptación de herramientas u metodologías de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, ya que al no disponer de productos patentados o una distribución como el sector industrial, nos obliga a adaptar los modelos metodológicos existentes a las verdaderas necesidades de inteligencia del sector turístico.

El diseño de un sistema de inteligencia turística en una organización va a reforzar la capacidad estratégica de la misma, ya que el conocer el entorno donde está ubicado le permitirá disponer de una capacidad de innovar y responder adecuadamente a los cambios que se produzcan en el entorno y que pueda ser aplicado por cualquier directivo de un establecimiento o destino turístico.

### 3.2.2.- La inteligencia Turística en los Destinos Turísticos Inteligentes

La Norma UNE 178501:2015: Sistema de Gestión de los destinos turísticos inteligentes, define un Destino Turístico Inteligente (DTI) como "un territorio accesible para todos, que hace uso de la innovación y la tecnología, garantiza el desarrollo turístico sostenible en sus tres vertientes (económica, socio-cultural y medioambiental) para mejorar la experiencia del turista y la calidad de vida del ciudadano y está gobernado por un Ente Gestor".

La Inteligencia turística, aunque no se abordó finalmente como un eje vertebrador de los DTI, sí que se ha tenido muy en cuenta en el eje de innovación como bien nos indica la norma UNE 178501 Sistema de Gestión de Destinos Turísticos Inteligentes: "La explotación del dato, el *Big data* y muy especialmente la Reutilización de la información pública existente (RISP) y el *Open Data*, suponen una oportunidad para los gestores del DTI que, a través de la inteligencia turística, deben realizar acciones sistematizadas de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, incorporando la información validada de fuentes externas a la gestión del destino".(Normas UNE, 2018)

La aplicación de la inteligencia turística, por tanto, en un DTI va a implicar que se deba realizar previamente una identificación de necesidades sobre su especialización inteligente, la reputación y su evolución futura, Además debe sistematizar la información y organizarla para poder realizar un seguimiento temporal de la misma que pueda además hacerse pública para que las diferentes partes interesadas del destino puedan reutilizarla en diferentes acciones a realizar.

La utilización de la inteligencia turística además implicará la utilización de herramientas tecnológicas novedosas, la integración con plataformas tecnológicas y, sobre todo, será necesario la capacitación de las partes interesadas para poder sacar el máximo provecho de la información. Específicamente en el eje de innovación nos abordan la Vigilancia Tecnológica para capturar, sistematizar, difundir y explotar las informaciones científicas o técnicas útiles para el DTI y sobre todo la creación de alertas tempranas sobre oportunidades o amenazas. Lo interesante es la preocupación de la norma por que se identifiquen las fuentes tanto internas como externas siempre desde un aspecto legal y ético, además incentiva la utilización de la inteligencia colaborativa a la hora tanto de validar las fuentes recopiladas como puesta en valor de la mismas. También aborda la necesidad de herramientas tecnológicas para realizar un nivel más profundo de análisis de fuentes de información y la sistematización y organización de la misma, que aglutinan fuentes estructuradas internas y externas a la organización que ayudan a los agentes turísticos de los destinos en el día a día o como indicaron en el I Congreso Internacional de Destinos turísticos Inteligentes "El uso de soluciones tecnológicas permite la toma de decisiones basada en la evidencia, la priorización de medidas y la anticipación de escenarios futuros, lo cual es esencial para la gestión responsable del turismo".



Para un Destinos Turístico Inteligente los sistemas de inteligencia turística son muy importantes para disponer de:

1.- Un *dashboard* global que les permita medir el pulso del turismo de su municipio es imprescindible.

Para ello hay que diseñar los principales indicadores de turismo que recojan datos durante el ciclo del viajero, siguiente:

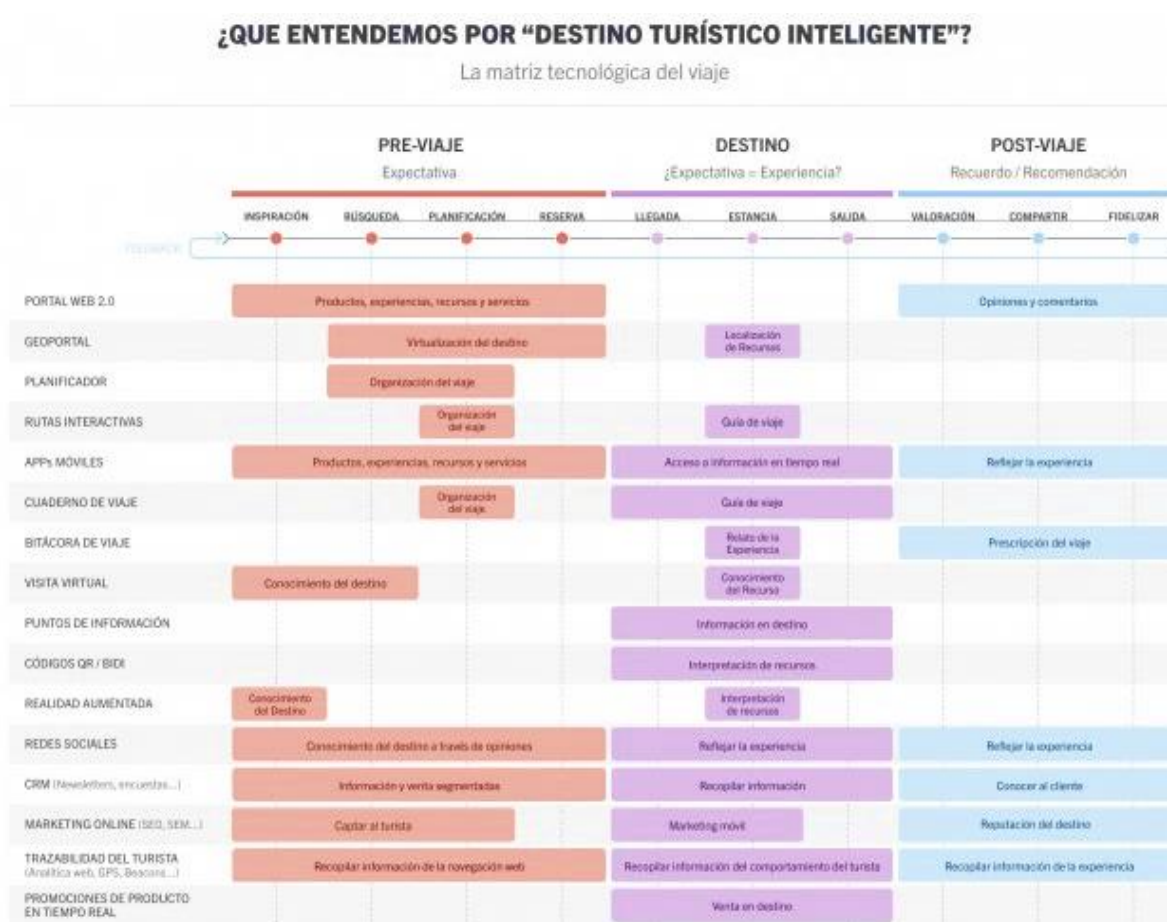
- Antes de la llegada del turista: Análisis de los indicadores de seguimiento de la promoción del destino en los diferentes mercados, clientes y productos ofertados y seguimiento en redes sociales y de percepción de la marca/ destino. Se completará con los resultados de estudios con información estructurada sobre los diferentes mercados/ clientes/ productos y su evolución.
- Durante la estancia del turista: Conocer el grado de satisfacción del servicio y oferta turística del destino. Por tipo de alojamiento: hoteles, campings apartamentos turísticos: nº de plazas ocupadas, plazas disponibles, % de ocupación, estancia media, viajeros alojados por país y provincia, oferta y demanda, su evolución: % ocupación x plazas
- Después: Resultado de Encuestas de satisfacción y seguimiento en Redes sociales.

La utilización de este Cuadro de Mando dará los siguiente Beneficios:

- Ayudar a conocer las principales estadísticas sobre turismo en relación al municipio, cuota mercado, oferta y demanda turística, ...
- Disponer en una misma solución el volcado de diferentes herramientas de información con indicadores del destino turístico, pudiendo así cruzar las variables y obtener los informes parametrizados según necesidad
- Disponer de una herramienta con información a tiempo real que permite la toma de decisiones estratégicas de alto valor y de anticipación de futuras acciones en el municipio

Lo importante es el uso de las tecnologías durante el ciclo de viaje y sobre todo y lo más interesante, el tipo de información que demanda el turista en cada una de las fases del ciclo del viaje y quién se la debería proporcionar. (Giner, 2017)

Figura 44.- Matriz tecnológica del viaje



Fuente: Tecnohotel (2017)

2.- Conocer a tiempo real el movimiento de turistas y el consumo de los mismos en los diferentes comercios y negocios del municipio.

Incorporar este tipo de análisis nos permitiría dar visibilidad de los comercios más visitados y de mayor consumo e incluso por zonas del municipio.

Pero también para el municipio conocer:

- El número de comercios por categoría
- Días de apertura,
- Gasto medio de los turistas

Se convierte en una oportunidad para conocer qué tipo de establecimientos son los más demandados por los turistas y los que producen más beneficios al empresario.

Dando los siguientes beneficios:

- Disponer de estadísticas sobre el consumo de los turistas en los diferentes comercios de la ciudad, el número de visualizaciones sobre los comercios más visitados o que más han gustado, ...
- Generar patrones de comportamiento y de conducta de los turísticas

3.- La creación de calendarios únicos de eventos, actividades según tipología que facilitaría tanto al turista como al empresario conocer en todo momento los mismos y poder prever la afluencia de turistas al mismo. Disponiendo el municipio de una herramienta para conocer el alcance de dicho evento y el grado de satisfacción del mismo.

También se convierte en una herramienta indispensable para conocer no sólo el grado de satisfacción de los turistas de todo el patrimonio de una ciudad: museos, bibliotecas, ..., sino también el número de visitantes, su procedencia, el promedio de estancia, los grupos de edad y sexo y todo esto permitirá conocer las diferentes instalaciones del patrimonio del municipio más visitadas por los turistas en distintas franjas horarias.

Este tipo de calendarios compartidos dará los siguientes beneficios:

- Grado de satisfacción de los eventos culturales y de ocio
- Alcance del evento por nacionalidad y por provincia
- Optimización de la organización de la programación anual

Dichos sistemas actúan como un hub de datos y están compuestos en general, por ejemplo, con fuentes del siguiente tipo:

- Fuentes internas del destino turístico actual e histórico
- Fuentes Estadísticas de Turismo del INE
- Información de vuelos de las compañías aéreas
- Información de los servicios de acceso a la ciudad (autopistas, compañías de transporte...)
- Google Trends
- Fuentes de Información sobre analítica de redes sociales y páginas web turísticas del destino
- Estadísticas de ocupación y nacionalidad de alojamiento del destino
- Estadísticas sobre opiniones en tripadvisor, booking.com, ...
- Calendario de eventos en destino
- Fuentes estadísticas de la provincia, comunidad autónoma...
- Otras fuentes estructuradas

Así tenemos tres ejemplos de aplicabilidad de los sistemas de inteligencia turística territorial normalizados, Benidorm, Madrid Precious Time y Silk Valencia:

1.- Benidorm, primer municipio certificado por la UNE 166006 Sistema I+D+i: Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva la Fundación VisitBenidorm.

Dicha certificación tenía por objetivo el desarrollo de una metodología propia con la Norma UNE 166006 de VT E IC adaptada a su fundación. Con la finalidad de diseñar un sistema de inteligencia turística basado en capturar y almacenar toda la información del entorno, competitiva, comercial y tecnología a utilizar en la mejora de tendencias e innovación de las acciones de la Fundación inicialmente en 2016, para ello el primer producto de inteligencia se trabajó sobre el turismo deportivo y en concreto para el running y el ciclismo, teniendo en cuenta el DAFO de su plan estratégico se determinaron la identificación de necesidades y en concreto se obtuvieron los siguientes resultados:

- Conocer el calendario de eventos deportivos a nivel nacional e internacional.
- Conocer las tendencias en Turismo deportivo.
- Conocer los actores clave, federaciones deportivas y prescriptores de eventos deportivos.

Obteniendo los siguientes beneficios:

- Innovación: optimizar las estrategias de comercialización y promoción, mejorando los resultados del destino.
- Gestión coordinada: con los datos facilitados en este informe, se pudo completar el mismo haciendo partícipes a otras áreas del ayuntamiento de Benidorm como seguridad, comercio, educación, medioambiente y deporte.
- Sostenibilidad del evento: tener en cuenta el eje de sostenibilidad medio ambiental del destino para causar el menor deterioro al medioambiente y propiciar un consumo responsable de los recursos disponibles. Desestacionalizando con la celebración y organización de actividades de menor impacto en el periodo entre las ediciones.
- Ocio: informar y hacer llegar al público objetivo tanto la agenda de actividades culturales, deportivas como ocio generada desde Visit Benidorm con el fin de alargar y facilitar la estancia a los asistentes a los maratones.
- Seguimiento económico del evento deportivo: análisis de previsión y medición posterior del impacto económico y mediático del evento para ajustar la gestión del mismo en futuras ediciones.
- Capacitación: capacitar a todo el equipo en las nuevas herramientas de inteligencia turística.

A continuación, se incluyó el sistema de VT e IC en la gestión del destino como estrategia de destino turístico inteligente, Romero et al. (2018), sobre la vigilancia de mercado, productos, destino y clientes, y según Romero, et al. (2020), se actuó en tres planos de desempeño de la transformación en DTI:

- La capa del destino que trabaja genera la información relevante para el turista, por los canales en los que el destino y el turista interactúan.
- La transformación digital de las empresas turísticas: estructurando correctamente la oferta de Benidorm, colaborando con el sector empresarial su transformación digital y los datos necesarios para analizar mejorar la oferta existente.
- La capa de datos inteligentes: centrada en los datos turísticos, estructurando la información externa desestructurada con un análisis masivo de datos, con herramientas de *big data*, *business intelligence* y de VT e IC.

Dicha capa de inteligencia turística se ha estructurado para que pueda entrar a formar parte de la futura configuración de una plataforma tecnológica como puede verse en la figura siguiente, con los requerimientos funcionales necesarios, y conectando con otras plataformas sectoriales y edificios inteligentes, hoteles inteligentes que conecten (Norma UNE, 2019).

Además, desde la necesidad de gestión del conocimiento y la inteligencia turística se crea la Smart Office DTI, que como indica Romero et al. (2020) “además de ser un elemento de inteligencia turística, se ha revelado como una herramienta de coordinación externa muy novedosa para la generación de proyectos pilotos y obtención de datos para las asociaciones empresariales del municipio”, así como se ha estructurado la gestión de las herramientas de *big data* incluidas en el sistema de VT e IC, integrando los datos con otros centros de control del agua, la energía, control de tráfico, y la futura plataforma tecnológica, así como la coordinación de los diferentes áreas del consistorio con alcance en el DTI, mediante una herramienta para el sistema integral de gestión del destino, Ciclops DTI, y la gestión de la oficina de captación de fondos del ayuntamiento, siendo un caso de uso en la compartición de datos a nivel de territorial alineada con la iniciativa europea GAIA-X, impulsada por la Secretaria de Estado de digitalización e inteligencia artificial.

2.- Madrid Precious Time, caso de éxito presentado en el CTN 178 SC 5 de Destinos Turísticos Inteligentes. Este Prototipo forma parte del área de acción sobre turismo urbano del plan de trabajo marcado por el Programa de Miembros Afiliados de la OMT a nivel mundial. Se trata de un proyecto vivo de especialización inteligente que cuenta con Madrid como ámbito de aplicación de un proceso de aprendizaje conjunto que derive en una metodología que pueda ser aplicada en otros destinos. Se trata de analizar e investigar un destino turístico identificando las claves que

permitan realizar políticas y estrategias para posicionarlo en el mapa internacional y reforzar el impacto social y económico del turismo.

La puesta en marcha, estuvo a cargo de los miembros afiliados de la OMT, en colaboración con el Ayuntamiento de Madrid y la Secretaría de Estado de Turismo de España, y la participación del sector privado para el desarrollo de productos turísticos.

El objetivo era el diseño de una metodología de inteligencia turística con el objetivo de poderlo replicar en otros destinos turísticos a nivel nacional e internacional

- Alcance actual: delimitación geográfica: Barrio de las Letras, entorno de la Plaza Mayor y área de Serrano, en Madrid.
- Productos turísticos: cultura, gastronomía, compras, y otros segmentos de especialización inteligentes en el ámbito del turismo urbano.
- Áreas de acción: creación de productos y servicios innovadores, formación del capital humano, comunicación, gestión del patrimonio tangible e intangible, generación de contenidos, tecnología vinculada al producto y nuevas formas de colaboración público-privada.

Dirigido al segmento Premium en mercados internacionales de alto potencial y actores clave de la zona del barrio de las Letras, entorno de la Plaza Mayor y área de Serrano, en Madrid.

Desarrollo, definición e implantación de un sistema de gestión de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva por parte de los Miembros Afiliados de la Organización Mundial del Turismo en colaboración con artesanos, museos y artistas vinculados a la ciudad.

Los participantes siguieron unos procedimientos estructurados y bien definidos de los objetivos a alcanzar, la información aportada por los participantes se completa y actualiza con los datos facilitados por la unidad de inteligencia turística territorial, lo que enriquece los talleres de creatividad para la paquetización, permitiendo definir nuevos productos experienciales adaptados a los diferentes perfiles de los visitantes.

El sistema de inteligencia turística territorial se ha articulado dando cumplimiento a la Norma UNE 166006 y articulándolo para su funcionamiento operativo Madrid Precious Time con una gestión por procesos, los cuales se documentan de forma que sean estables en el tiempo, estableciendo sus verificaciones y controles de cumplimiento y mejora continua.

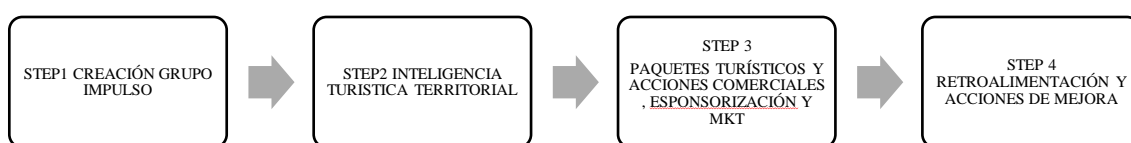
Los beneficios que aportó:

- Identificación y escucha de nuevos mercados y clientes
- Rastreo de canales de distribución

- Actualización permanente de actividades, noticias y eventos
- Integración eficaz y eficiente de las webs e información existente
- Gestión avanzada de contenidos turísticos y experienciales
- Vigilancia tecnológica: detección de nuevas soluciones tecnológicas
- Nuevos Emprendedores: nuevas oportunidades

La información clave y las mejores recomendaciones para implantar con éxito el prototipo de Madrid Precious Time se pueden resumir en las siguientes cuatro etapas:

Figura 45.- Etapas Madrid Precious Time



Fuente: MTA Connect (2015)

Tabla 16.- Descripción Etapas Madrid Precious Time

STEP 1 CREACIÓN DEL ENTE GESTOR	
<b>1.1. Creación del Ente Gestor</b>	La elección del grupo gestor será la clave del éxito, ya que la constitución de este órgano junto con el equipo correcto garantizará una buena comunicación y entendimiento mutuo,
<b>1.2. Gestión y participación eficiente</b>	<p>por eso es muy importante incorporar gente que mantenga una colaboración público privada y pueda aportar una variada experiencia y grandes dosis de creatividad, estando preparados para trabajar con equipos externos de implantación de la Inteligencia turística territorial y miembros afiliados de la OMT y dispuestos a incorporar diferentes perspectivas y puntos de vista que permitirán incorporar productos Premium de alto valor para los clientes</p> <p>La participación del ente público será de carácter consultivo</p> <p>Será el responsable de coordinar las diferentes fases del proceso de implantación de la metodología MADRID PRECIOUS TIME</p> <p>Comprometiéndose a colaborar para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La creación de nuevos productos,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propuestas de comunicación y marketing para una mayor visibilidad de los productos, incorporar nuevas tecnologías tras media</li> <li>▪ Coordinar la metodología de implantación de inteligencia turística que pueda ser certificada por la UNE 166006</li> <li>▪ Diseñar productos innovadores para una experiencia Premium con la participación de los diferentes actores del destino:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Alojamiento</li> <li>Restauración</li> <li>Retail</li> <li>Art &amp; Museums</li> <li>Linkear Experiencias</li> </ul> </li> <li>• Aprobación y control de indicadores de mejora continua e impacto</li> </ul>
--	--

**STEP 2 UNIDAD DE INTELIGENCIA TURÍSTICA TERRITORIAL**

<p><b>2.1</b></p> <p><b>Necesidades de información</b></p>	<p><b>Priorización de</b></p>	<p>Identificar las necesidades de información como paso previo a la implantación del sistema en colaboración con el Ente gestor, mediante un Check list de implantación de Inteligencia turística territorial.</p> <p>Las Áreas de Vigilancia serán aquellas que a la organización le interesan, pudiendo dividir las dada la singularidad del sector turístico en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vigilancia Mercado:</b> Se identifican las necesidades en función del mercado objetivo de la organización.</li> <li>• <b>Vigilancia Clientes:</b> Se definen la Tipología del cliente a analizar según el interés de la organización.</li> <li>• <b>Vigilancia Producto:</b> Se definen los tipos de productos que la organización tiene necesidad de analizar: cultura, shopping, gastronomía.</li> <li>• <b>Vigilancia Destino:</b> Se define como el área de actuación definiendo el alcance geográfico. Estableciéndose en cada una de ellas las siguientes opciones, según las necesidades de la organización:</li> <li>• <b>Vigilancia Comercial:</b> Dedicar la atención sobre los clientes y proveedores</li> </ul>
--	-------------------------------	---



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vigilancia Competitiva:</b> implica un análisis y seguimiento de los competidores actuales, potenciales y de aquellos con productos sustitutivos</li> <li>• <b>Vigilancia del Entorno:</b> centra su atención sobre el conjunto de los aspectos sociales, legales, medioambientales, culturales que configuran el marco de actuación de Madrid precios Time.</li> </ul>
<p><b>2.2 Rastreo Inventario y Geoposicionamiento Recursos tangibles e intangibles, Agenda</b></p>	<p>Tomando como base las principales necesidades de información identificadas el punto anterior se realiza a continuación la identificación de las primeras fuentes de información y recursos disponibles de la organización y de las externas. Para ello primer lugar se levanta con ayuda de la herramienta de “Free Mind” y en función las necesidades de información detectadas <b>Balance Interno de Información</b>, que incluye la identificación de las fuentes de información y recursos disponibles, y toda aquella información que aun no estando en la empresa si es accesible para la organización, como por ejemplo acceso a través de usuario y contraseña a bases de datos, a asociaciones empresariales por ser asociado, a revistas con suscripción. Etc.</p> <p>A continuación, se completará con la identificación de las fuentes externas a la organización, teniendo en cuenta que en el sector turístico no tiene relevancia las patentes ni las estadísticas de importación y exportación, centramos nuestra identificación sin carácter exclusivo en el área de <i>Open Data</i> y la reutilización de información del sector público existente, basándose en criterios de calidad, pertinencia, objetividad y fiabilidad.</p> <p>Dicha información se podrá ir volcando en el Mapa de Fuentes de Información y en la fase de búsqueda, extracción e indexación.</p>
<p><b>2.3 Integración tecnologías</b></p>	<p><b>Vigilancia Tecnológica:</b> centrada en el seguimiento de los avances de la tecnología y de las oportunidades/ amenazas que generan.</p> <p>Además, se realizará un Cuestionario para la incorporación de soluciones y desarrollos tecnológicos en las diferentes fases de Madrid Precious Time.</p>

<b>2.4 Integración con otros Subsistemas</b>	<b>Análisis de Procesos Transversales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación del grado de implantación de otros sistemas de gestión en la organización (ISO 9000, ISO 14000, UNE 166002)</li> <li>• Necesidades de desarrollo de procesos y documentos de carácter transversal en la organización.</li> <li>• Posibilidades y necesidades de integración</li> </ul>
<b>2.5 Análisis, Validación y Clasificación por expertos</b>	<p>La validación de la información no es tarea fácil, desde el Sistema de VT E IC hemos trabajado para disponer de diferentes expertos internos y externos, y según la materia analizada se trabajará con ellos, nos agregarán significado, palabras clave, y sobre todo nos darán fiabilidad, validez, y nos resolverán dudas si la información es adecuada o no para resolver la necesidad de información. Todo ello trabajando en espacios colaborativos en cloud, reuniones presenciales, ...</p> <p>La validez puede darse también con los comentarios del cliente, de un proveedor, en las respuestas en una reunión o entrevistas e incluso en apreciaciones subjetivas.</p>
<b>2.6 Selección de Ideas</b>	<p>Este paso se incorpora a la Fase 3 incluyéndose en los talleres de creatividad.</p> <p>La información una vez validada se podría pasar a su <b>puesta en valor</b>, donde se realizan las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Integración de datos de diferentes procedencias</b> adquiriendo un nuevo valor de mayor relevancia y alcance que con esos datos por separado no se consigue.</li> <li>• <b>Obtener un significado de la información analizada</b> y ver las implicaciones probables y consecuencias para la organización.</li> <li>• <b>Recomendaciones de actuación</b> según la información analizada, siendo la organización la última en decidir las acciones derivadas a realizar.</li> </ul>
<b>STEP 3 CREATIVIDAD Y ACCIONES DERIVADAS</b>	
<b>3.1 Creatividad, Gestión de experiencias, Paquetización</b>	
<b>3.2 Visualización, MKT y Distribución, canales y plataformas, Acciones de promoción</b>	Plan de Marketing y Comercialización MPT

<b>STEP 4 RESTROALIMENTACIÓN Y ACCIONES DE MEJORA</b>
---

<b>4.1 Retroalimentación con el Cliente, Eficiencia en el servicio y Mejora Continua.</b>
---

<b>4.2 Medición del Impacto Socio económico y social en el territorio.</b>
--

Fuente: MTA Connect (2015)

3.- Silk Valencia: Ruta de la Seda en Valencia: La incorporación de España como XXXII País, en el Programa de la Ruta de la Seda de la Organización Mundial del Turismo y el hecho de que se señalara un Focal Point del Programa Online de la UNESCO en la ciudad de Valencia, D. Jose M<sup>a</sup> Chiquillo, así como que en julio de 2016 las Cortes Valencianas acordarán por unanimidad apoyar la candidatura de Valencia como Ciudad de la Seda 2016, y la incorporación de proyectos TIC's para la aplicación de la Inteligencia Turística Transnacional, permitió plantear un acuerdo de colaboración de MTA Connect con el Ayuntamiento de Valencia para el desarrollo de un prototipo de inteligencia yurística territorial.

La ciudad de Valencia, su pasado histórico vinculado a la industria de la seda, el cultivo de la morera y la cría del gusano de seda; la configuración fisonómica de una parte sustancial del casco histórico de la ciudad como ciudad sedera –barrio de Velluters-; la pervivencia en la ciudad y en su *hinterland* de una tradición sedera apoyada en la industria textil y en el uso extensivo e intensivo de productos de seda en el ámbito folklórico-tradicional.

La existencia de espacios físicos relacionados con la historia de la seda en Valencia: La Lonja, el Colegio del Arte Mayor de la Seda, la coincidencia en el calendario de dos conmemoraciones en 2016: la Declaración de La Lonja como Bien Patrimonio de la Humanidad y la inauguración de las obras de restauración-rehabilitación de la sede del Colegio del Arte Mayor de la Seda. Y el ser un municipio de gran atractivo para el turista permitía la especialización en el turismo cultural, combinándolo con el resto de la oferta de la ciudad, pudiendo generar experiencias de alto valor.

El prototipo Silk Valencia fue una propuesta transversal de especialización del territorio en el turismo cultural Ruta de la Seda, como lugar único para la creación de alto valor por su autenticidad, exclusividad y su diversidad.

Fue una oportunidad de desarrollo urbano y de mejora de la calidad de vida para los conciudadanos, que se apoyara en un producto de primera línea de producción económica y de exportación, el turismo. Un instrumento de recuperación del valor identitario, del orgullo de pertenencia y de proyección positiva de la ciudad, no solo en el ámbito nacional, sino hacia el exterior, especialmente con aquellos países involucrados en el programa de la Ruta de la Seda de la OMT. Proporcionando la masa crítica de recursos suficientes para la recuperación de un espacio ciudadano deprimido, el barrio de Velluters, ‘retejiendo’ de forma inteligente tanto la trama urbana –calles, casas-, como el entramado económico –comercios, industrias- y el tejido social

del barrio, con la ‘re población’ más joven, emprendedora al tiempo que la mejora de las condiciones de vida de los actuales vecinos.

Por tanto, se implantó un prototipo de inteligencia turística territorial que permitió incorporar el uso de los datos, *Open Data* y las TIC’s a una oferta turística territorial de alto valor por sus contenidos y, orientada a una serie de públicos-target que incluyó a los 31 países que ya conforman la Ruta de la Seda, más los turistas de otros países que encontrarán en Valencia una oportunidad de experimentar de primera mano la razón por la que España acababa de incorporarse a la Ruta de la Seda.

Poniendo en valor aquellos aspectos positivos de los centros históricos de las ciudades europeas que resultan atractivos para un turismo de calidad y alto poder adquisitivo: historia, arquitectura, urbanismo, tradiciones, autenticidad, en suma, que solamente van a encontrar en Valencia.

La ciudad de Valencia participó directamente en:

- Impulsar experiencias transversales que incorporen multisectores: cultura, shopping, gastronomía, ...
- Incorporar activamente en el modelo de gestión a través del grupo de impulso público privado Silk Valencia en las áreas de actuación: *heritage and tradición, management and marketing, comerce and entertainment, innovation, technolog and mobility, sostenibility social citizenship*, espacios colaborativos que contarán con la participación de expertos, investigadores académicos y actores público-privados.

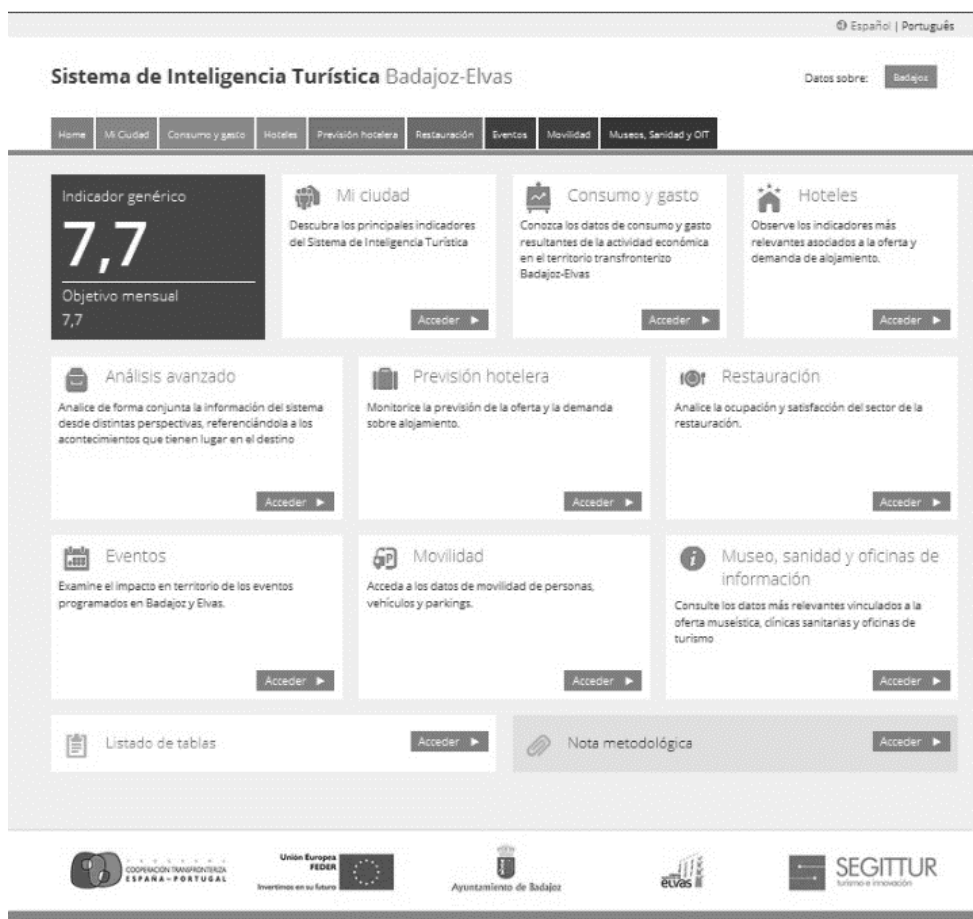
Los beneficios para la ciudad de Valencia han sido:

- Optimizar y preservar los recursos tangibles e intangibles relacionados con la Ruta de la Seda.
- Generar una nueva oferta turística de turismo cultural de alto valor en la ciudad de Valencia, incorporando al tejido empresarial y la creación de nuevos modelos de negocio.
- Alcanzar nuevos nichos de mercados, China, países musulmanes, ...
- Fomentar un turismo comunitario basado en la colaboración público-privada incorporando a las universidades y la sociedad civil
- Liderar la innovación a través de la incorporación de la inteligencia turística territorial que permita exportar el modelo Silk Valencia implantado en la ciudad al resto de países del programa Ruta de la Seda de la OMT nivel internacional.
- Diversificación de la oferta turística de la ciudad.
- Mejora de la visibilidad de la ciudad a nivel nacional e internacional y del valor percibido tanto de turistas como de habitantes.

Existen en la actualidad sistemas de Inteligencia Turística desarrollados a nivel nacional e internacional a tener en cuenta que se mantienen fieles a modelos de *business intelligence* disponiendo de mucha información interna estructurada y que actúan como observatorios con cuadros de mando e indicadores, pero que no se completan o actualizan con fuentes externas ni dan respuesta a los requerimientos de información marcados por las diferentes partes interesadas de un territorio.

1.- Sistema de Inteligencia Turística desarrollado por Segittur, dependiente del Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital, y adscrita a la Secretaría de Estado de Turismo, es la responsable de impulsar la innovación en el sector turístico español, tanto en el sector público (nuevos modelos y canales de promoción, gestión y creación de destinos inteligentes, etc.) como en el sector privado (apoyo a emprendedores, nuevos modelos de gestión sostenible y más competitivo, exportación de tecnología española).

Figura 46.- Visualización Sistema Inteligencia Turística Segittur



Fuente: Segittur (2016)

El Sistema de Inteligencia Turística de Segittur, ayuda a los destinos a conocer las necesidades de los turistas, además es una pieza fundamental para la implantación de un destino turístico inteligente, ya que permite el análisis de distintas fuentes de datos, seleccionadas en función de

las necesidades del destino, capaz de recoger, procesar y analizar la información, transformándola en conocimiento.

Dicha información se pone al servicio de las organizaciones y gestores del destino para entre otros beneficios, aumentar la competitividad, tener mayor capacidad productiva y que sirve de termómetro de las acciones realizadas por ejemplo de grandes eventos o actividades en el destino. También va a servir para tomar medidas correctoras o impulsar nuevos servicios o productos tras el análisis de la información recogida.

Este sistema recoge tanto fuentes de datos tradicionales como hemos expuesto anteriormente como los que resultan de análisis de recogida de datos de *big data* con empresas como BBVA, telefónica... para conocer el consumo del gasto turístico o la movilidad del turista en el destino geoposicionado.

2.- Costa del Sol, otro de los sistemas de inteligencia turística, con una integración de datos de más de 24 años, son datos abiertos a utilizar por los responsables del sector turístico, lo que no s permite el filtrado y reutilización de los datos a la carta

Figura 47.- Visualización Sistema Inteligencia Turística Costa del Sol

The image shows a screenshot of the Costa del Sol website. At the top left is the logo for 'COSTA DEL SOL MÁLAGA'. To the right is a navigation menu with items: QUIENES SOMOS, MARKETING, TECNOLOGÍAS, PLANIFICACIÓN, DESARROLLO, and PRENSA. Below the navigation is a breadcrumb trail: INICIO / INTELIGENCIA TURÍSTICA. The main content area is divided into two columns. The left column is titled 'Big Data' and features an icon of a cloud with a globe and three boxes below it containing a person, a gear, and a bar chart. Below the icon is the text: 'Aquí puedes encontrar los datos que necesitas para que la toma de decisiones que realices para tu organismo o empresa sean lo más eficiente posible.' At the bottom of this column are two buttons: 'Datos a la carta' and 'Guía de uso'. The right column is titled 'Inteligencia Turística' and features an icon of a magnifying glass over a bar chart and a document. Below the icon is the text: 'Aquí puedes encontrar los informes cualitativos que necesitas para conocer cómo va la marcha del turismo en la provincia, los mercados, tendencias, previsiones, etc.' At the bottom of this column are two buttons: 'Informes cualitativos' and 'Video de introducción'.

Fuente: Costa del Sol (2022)

Un cuadro de mando *Big data* para el sector que tiene los siguientes objetivos:

- 1.- La finalidad del proyecto está dentro de la estrategia de Inteligencia Turística de la Costa del Sol concebida como una herramienta de gestión integral turística de destinos.
- 2.- Crear un nuevo concepto de turismo.
- 3.- Acceder a información privilegiada, utilizando tecnología *big data* acceder a millones de datos generados a tiempo real por los usuarios del destino.
- 4.- Predecir el comportamiento de los usuarios: utiliza las métricas para predecir el comportamiento de los clientes potenciales, definir sus necesidades y estar al día de las tendencias del sector turístico.

Como finalización de este apartado en la investigación quiero hacer mención a la participación junto a MTA Connect del testeo de la norma UNE 178504, hotel digital, inteligente y conectado, que establece los requisitos y recomendaciones de como los Hoteles establecen una interacción de datos bidireccional entre el establecimiento y el destino turístico inteligente.

El testeo de la norma nos permite identificar y priorizar los datos que deben incorporar los nuevos modelos de nodo IOT, aplicables en los diferentes destinos turísticos inteligentes y adaptable a las tipologías y peculiaridades de los establecimientos hoteleros.

Debemos constatar que los datos de los hoteles mejoran la planificación de los destinos y viceversa y poder disponer de indicadores fiables y medibles que den soporte a la normalización de los hoteles que estén comprometidos en ser un *smart* hotel. El proyecto ha sido liderado por el Instituto Tecnológico hotelero que pertenece a la Confederación Española de Hoteles - CEHAT a nivel nacional y que cuenta con gran experiencia en incorporar procesos innovadores en el sector hotelero a nivel nacional y con el e que MTA Connect ya ha trabajado en proyectos anteriores como la agenda estratégica de innovación en 2011.

Cabe resaltar la importancia que tiene para la implantación de esta norma que la ciudad o el destino turístico disponga de una plataforma de gestión integral para mejorar la gestión de todas las verticales de servicios. Dichas plataformas se alimentan de los datos suministrados por múltiples fuentes, sensores, y los edificios como objetos generadores procediendo a su normalización, siguiendo este modelo la norma UNE 178504 considera “El sector turístico es un sistema donde el hotel es su célula viva pero el destino es un concepto global que también puede aportar enorme valor al hotel y a sus residentes. Esta norma de hotel digital inteligente conectado con el destino turístico, no puede olvidar que el destino tiene que generar una información de retorno al hotel y a los turistas, es decir establecer un diálogo entre dos y más elementos que forman parte del sistema, porque solo de esta forma se cerrará el círculo virtuoso de las plataformas de gestión, especialmente si se utilizan algoritmos de inteligencia artificial para generar modelos de comportamiento de turistas, residentes y del patrimonio y oferta del destino.”

Gracias a esta norma se han establecido los criterios necesarios para acelerar la implicación y participación de los Hoteles en la estrategia de Destinos turísticos Inteligentes.

La infraestructura básica a disponer para ser Smart hotel se relaciona en la siguiente tabla, según la norma UNE 178504:

*Tabla 17: Infraestructura básica Smart hotel*

<b>Infraestructura Básica Smart Hotel</b>
<b>1. Nodo IOT</b>
Parámetros medioambientales
Consumo servicios públicos esenciales: agua, energía y residuos
Medidas de sustentabilidad
Gestión de incidencias y crisis
Sistemas de información y datos de gestión del hotel, PMS, ERP
<b>2. CRM</b>
<b>3. Conexión con el destino en tres niveles</b>
con la plataforma tecnológica del destino
con el sistema de gestión de alojamiento
con los datos que presenta a los turistas

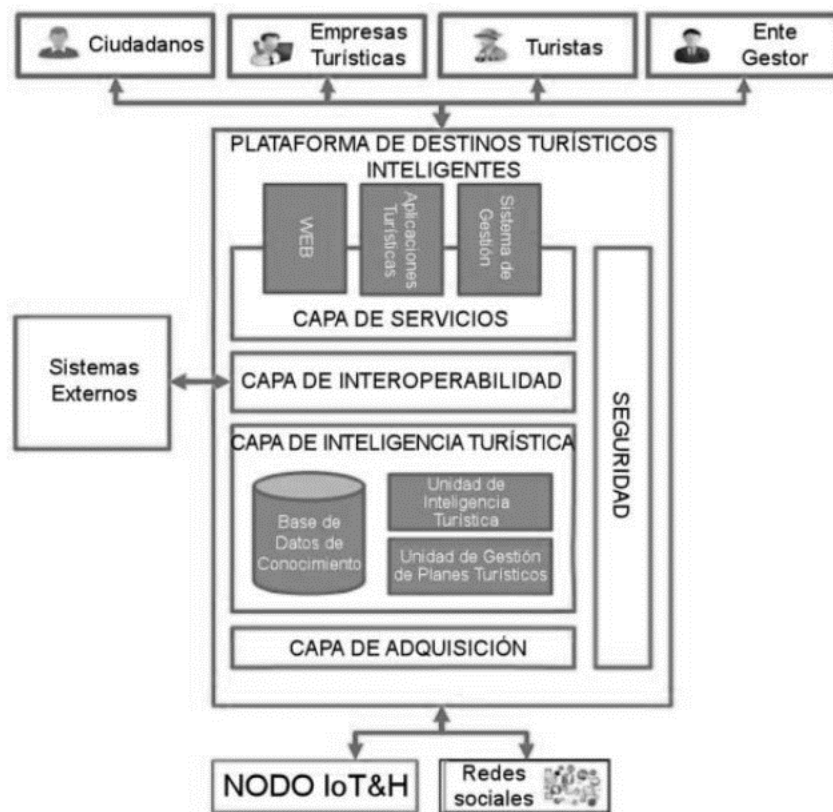
Fuente: Elaboración Propia a partir de la Norma UNE (2022).

El nodo debe poder conectarse con toda fuente de datos y redes de cualquier tipo (eléctricas, de sensores, multimedia, telefónica, de distribución, etc.) y debe ser capaz de obtener toda la información sin necesidad de controlarla. Toda esta información será muy relevante para las políticas de inteligencia turística.

La Norma UNE 178501 determina que a través de la vigilancia tecnológica se debe realizar de manera sistemática la captura, análisis, la difusión y la explotación de las informaciones útiles para el Ente gestor del DTI. Asimismo, se determina que se deben promover herramientas de *business intelligence* y de inteligencia turística que permitan un sistema de análisis de datos, y el desarrollo de aplicaciones o plataformas que permitan la permanente comunicación del destino y el turista, y por tanto, del hotel con el destino y viceversa. La plataforma de análisis y gestión de datos de turismo debería tener una estructura de análisis similar a la de la ciudad inteligente, siguiendo la norma UNE 178104 e incorporando la capa de inteligencia turística, y conectando el hotel mediante un nodo IOT&H, tal y como, se indica en la norma UNE 178504 hotel digital, inteligente y conectado, y se muestra en la figura siguiente.



Figura 48.- Conexión Plataforma DTI con Nodo IOT hotel digital inteligente y conectado



Fuente. Normas UNE (2022)

## **CAPÍTULO IV.- METODOLOGÍA**

Desde el principio del proceso investigador, se ha realizado una labor de documentación, revisión de la bibliografía buscando los sistemas de VT e IC en la dirección estratégica y turismo inteligente como fenómeno social.

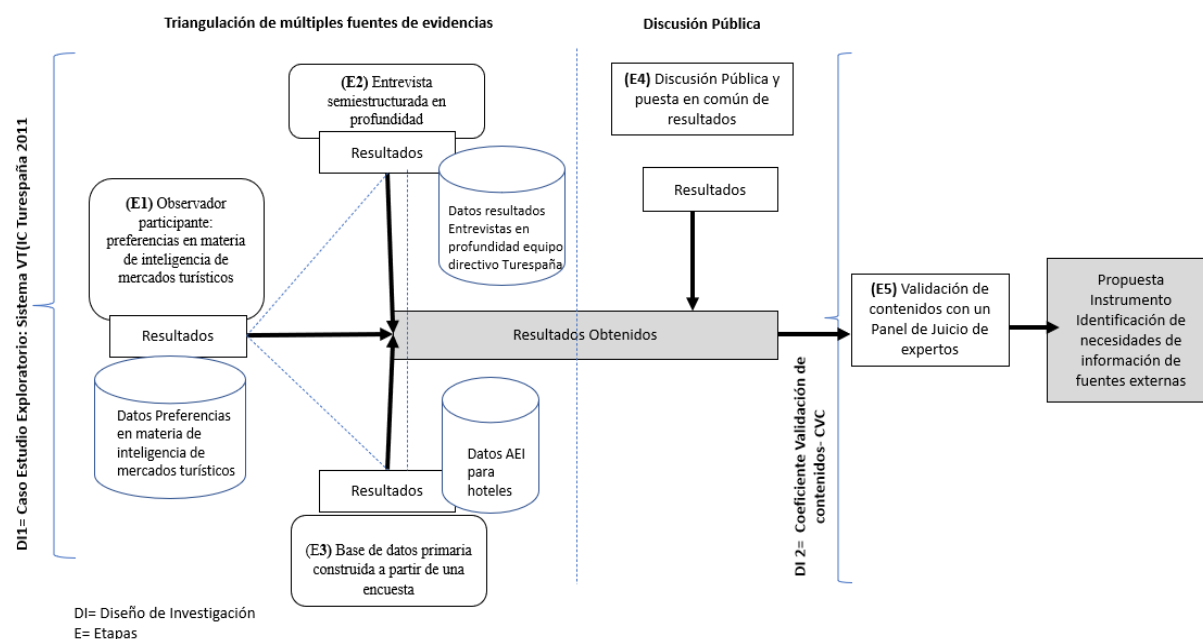
De ellas se deducen las principales metodologías más utilizadas por otros autores para este tipo de procesos, resaltando el proceso de triangulación con los casos de estudio que plantea en el artículo Femenia-Serra e Ivars-Baidal, (2021), a través de una secuencia de métodos cualitativos, o como es el caso de Rodríguez, et al., (2017) en la que prioriza proyectos para la transformación de un destino turístico inteligente, mediante el proceso analítico jerárquico (AHP) y Salguero, et al., (2017) que establece la validación de ítems propuestos a un comité de expertos con un coeficiente de validación del contenido (CVC).

En orden de alcanzar tanto los objetivos generales y específicos de esta tesis de investigación se ha empleado en una primera fase un caso de estudio exploratorio como estrategia de investigación, incorporando la triangulación de múltiples fuentes de evidencias. El caso de estudio, Turespaña 2011, implicó la realización del diseño inicial y el trabajo de campo realizado en el Ministerio de Turismo, en Madrid, durante el periodo de 2010-2011 y el posterior análisis de datos.

Y en una segunda fase en 2017 se compartieron sus resultados en una discusión pública y revisión de expertos de la dirección hotelera de 4 y 5 estrellas de la Comunidad Valenciana, que conectaba las conclusiones del caso de estudio con el debate teórico sobre metodologías de cómo aplicar el ciclo de inteligencia turística en dirección estratégica en el sector alojativo, y destacando la relevancia práctica de los resultados obtenidos para dicho sector y para el proyecto industrial impulsado por MTA Connect durante la duración de la investigación.

La revisión por el grupo de expertos nos animó a utilizar parte de la información de las conclusiones y resultados obtenidos en conceptualizar un modelo de instrumento que permite incorporar la identificación de fuentes de información externas e internas del ciclo de inteligencia del sistema planteado, para lo que se utilizó la metodología para dar una validez cuantitativa de contenidos con un panel de juicio de expertos mediante un coeficiente de validez de contenidos, (CVC). (Hernández-Nieto (2002); Salguero et al., (2017)

Figura 49.- Esquema de la metodología realizada



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.1.- FASE 1: CASO ESTUDIO EXPLORATORIO: SISTEMA VT E IC TURESPAÑA 2011 (DI1)

En este punto de la investigación se quiere corroborar que la VT e IC determina la toma de decisiones acertadas en la dirección estratégica de hoteles. La metodología empleada en esta fase es la del caso de estudio que consiste en es una de las más usadas en la investigación de ciencias sociales.

La estrategia de investigación se adapta a tres preguntas según Yin (2003): “a) el tipo de preguntas de investigación. b) El control que el investigador sobre el comportamiento de los eventos y c) el enfoque en lo contemporáneo en oposición a fenómenos históricos”.

Como indica Yin (2003), “El uso de la metodología de casos de estudio para fines de investigación requiere cumplir con el objetivo de establecer un buen diseño, recopilar datos e información, presentar y analizar los datos de manera justa” y “como estrategia de investigación. el estudio de caso se utiliza en muchas situaciones para contribuir a nuestro conocimiento de los fenómenos individuales, grupales, organizacionales, sociales, políticos y relacionados. Y permite a los investigadores retener las características holísticas y significativas de la vida real., eventos, tales como ciclos de vida individuales, organizativos y de procesos de gestión procesos”.

Estableciendo unas características distintivas para cada caso de estudio como son:

- a. cómo definir el caso que se estudia, el diseño,

- b. cómo determinar los datos relevantes para ser recogidos, el análisis, los informes, la discusión pública y la recopilación de los datos
- c. y lo que debe hacerse con los datos, una vez recopilados: los análisis, los informes o la discusión pública.

Tabla 18.- Fuentes de evidencias en el estudio de casos

Fuentes	Características	Beneficios	Observaciones
Documentos	Cartas y memorándums, agendas, documentos administrativos, estudios y recortes de prensa.	Serán relevantes para cada tema de estudio del caso. Permiten corroborar y aumentar las evidencias de otras fuentes. Verificar los títulos y nombres de la organización.	Debe estar organizado el acceso a los documentos y muy importante su codificación.
Registro de archivo	Se permite el registro de archivos, tanto notas, como registros informáticos: Excel como Word, etc. Registro de servicios, registros organizacionales, organigramas y presupuestos, mapas y gráficos, listas de nombres, de teléfonos, ...	Permite el acceso a la fuente primaria antes de evaluar el informe final. Depende del enfoque del estudio, debiendo determinar las condiciones en la que se produjo el estudio y su nivel de precisión	Necesidad de espacio de almacenaje de los registros obtenidos, especialmente encuestas. A veces los registros de archivos pueden ser cuantitativos.
Entrevistas	Deben parecer conversaciones guiadas en vez de consultas estructuradas.	Permite operar al mismo tiempo en interactuar abiertamente de manera amistosa y satisfacer las	Es una de las fuentes más importantes de información en el caso de estudio.

	Siguen la propia línea de investigación. Incorpora preguntas reales en la conversación.	preguntas de investigación.	
Observación Directa	La posibilidad de realizar visitas in situ permite la observación directa, pudiendo observar comportamiento, y condiciones organizativas relevantes, convirtiéndose así en una fuente de evidencia más.	La observación permite recopilar datos formales e informales, midiendo la incidencia de ciertos tipos de comportamiento. Se pueden combinar observaciones formales con otros métodos y producir métodos cualitativos y cuantitativos.	La evidencia directa es muy útil para dar información adicional sobre el tema estudiado.
Observación participante	No ser un observador pasivo. Permite participar en los eventos estudiados.	Da a acceso a eventos o grupos que de otra manera sería inaccesible al investigador.	Es importante no incorporar sesgos en la participación.
Artefactos físicos	Permite incorporar instrumentos, herramientas, o dispositivos tecnológicos.	Permite recolectar u observar como parte del trabajo de campo del investigador.	Examina impresiones que mejoran la comprensión de forma más precisa.

Fuente: Elaboración Propia según Yin (2003)

Las múltiples fuentes de evidencias convergen en el conjunto de hechos y conclusiones, permiten generar una base de datos para el estudio del caso, y además permite seguir una cadena de evidencias que la vinculan explícitamente con las preguntas de investigación formuladas, los datos que se recopilan y las conclusiones, aumentando así la calidad y la fiabilidad de la investigación

Las seis fuentes recogidas en la tabla anterior de Yin (2003), se pueden maximizar, con los tres principios de la recopilación de datos que usados correctamente pueden ayudar a resolver los problemas de establecer la validez del constructo y aportar confiabilidad de las evidencias del estudio del caso: El primer principio de utilización de múltiples fuentes de evidencias, la triangulación, siendo la fortaleza de la recopilación de datos, y la utilización de múltiples fuentes diferentes de evidencias. El segundo principio crear una base de datos, para el caso de estudio como forma de organizar y documentar los datos recopilados. Se podrán incorporar a la base de datos notas aclaratorias, documentos, materiales tabulares: como encuestas u otros datos cuantitativos y narraciones grabadas, videos, etc. Y el último principio será mantener una cadena de evidencias que permita a un observador externo seguir la derivación de cualquier evidencia, que va desde la pregunta inicial del investigador hasta las conclusiones del estudio.

Tanto el investigador como los directores de la tesis reflexionaron acerca de si la elección y construcción del caso de estudio que hemos denominado, Turespaña 2011, tendría la suficiente relevancia como para justificar su elección al ser la única organización nacional del Gobierno, desde la que se marcan las estrategias turísticas y la promoción desde las oficinas de turismo en el extranjero, todo ello en estrecha coordinación con el resto de las comunidades autónomas.

El caso de estudio serviría por tanto como plataforma de investigación relevante no solo para el sector público sino un referente por su importancia y excepcionalidad para todas las organizaciones del sector turístico privado con las que poder compartir sus resultados (alojamiento, distribución, restauración y transporte) pudiendo contribuir en el desarrollo de modelos e instrumentos prácticos aplicables en la dirección estratégica de las organizaciones turísticas, formando parte del objetivo del proyecto de investigación industrial impulsado por MTA Connect Asociación.

En esta fase previa a iniciar el trabajo de campo se determinó definir un documento interno con el diseño de la investigación, proponiendo utilizar varias herramientas:

- 1.- Un mapa sintético de las teorías relevantes a las que nos íbamos a dirigir teoría de los recursos y capacidades, la dirección estratégica, VT e IC y los conceptos como *big data* y *open data*, destinos turísticos inteligentes y las normas UNE 166006, completado así la revisión de la literatura, el documento recoge porque se hace el estudio que problema quiere resolver y cuál es el objetivo general y específicos de la misma. Estableciendo una relación causal con el trabajo de campo que se iba a realizar y evitar que se desvié el mismo. Definimos previamente las especificaciones y requerimiento del caso de estudio de Turespaña 2011 y como confrontar la realidad del ministerio como organización pública con otras organizaciones turísticas autonómicas y otros subsectores turísticos privados y especialmente el sector hotelero.

2.- Guía de observación que se deriva del mapa de preguntas de investigación y qué relación tienen con los temas identificados:

- Observaciones relevantes para el estudio: El organigrama, departamentos desde el flujo de trabajo en la organización)
- Relación de las observaciones: plan, fases de actuación y su contextualización, identificar variables, los procesos innovadores e instrumentos técnicos y aquellas variables que pueden influir.

3.- Cuaderno diario de campo

- Calendarizar las observaciones, identificar las ideas, las descripciones y reflexiones de como los planes a seguir,
- Mapas de conocimiento data lakes, nos permitieron identificar silos de conocimiento y establecer relaciones visuales y causales.

En la segunda etapa Trabajo de Campo en Madrid, la posibilidad de utilizar la organización de Turespaña, gracias a la relación de las empresas vinculadas a MTA Connect en el proyecto Intelitur, obligó al investigador a abandonar sus tareas de profesor asociado en la Universidad de Valencia y desplazarse a Madrid a realizar el trabajo de campo con una implicación directa como observador participante, que como indica Coller (2005) es aquel donde el investigador ya no solo es un observador externo y neutral sino que toma partido e influye en el curso de los acontecimientos.

Una posición óptima para aproximarse al director general y a los subdirectores generales de Turespaña, con una implicación directa en el trabajo de campo y recogida de información, sin duda una gran ventaja a la hora de definir las fronteras y el alcance de los procesos de inteligencia competitiva y captación de fuentes externas, que se querían comprender e interpretar.

También se consideró la oportunidad que suponía este nuevo contexto, para alcanzar nuestros objetivos, ilustrar y contestar las preguntas de investigación, al poder analizar documentos diferentes y la posibilidad de estudiar y observar el fenómeno y la operativa de “cómo” y “por qué” incorporar sistemas de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva normalizados en la estructura organizativa.

El caso planteado ponía el foco en estudiar como incorporar fuentes internas y externas que mejoren la toma de decisiones en las organizaciones turísticas, analizando los procesos y sus relaciones en cada uno de los departamentos de la organización. Lo que convierte el caso de Turespaña 2011 en único y excepcional, pudiéndolo compartir como referencia con el resto de los actores sectoriales.

La ejemplaridad de este caso de estudio nos permitía a identificar las variables del modelo y conocer todo aquello que le podía afectar y contribuir así a la máxima difusión y relevancia sectorial y autonómica.

El caso de Turespaña 2011 es un caso exploratorio ya que describe además de los procesos en sí, y la naturaleza de sus relaciones, aunque además se puede considerar un caso que analiza un fenómeno, ya que se enmarca temporalmente en el periodo de mayor crecimiento de la digitalización del sector turístico y el tratamiento de datos, *open data* y *big data* y la evolución de las tecnologías de la información.

Los casos de estudio de múltiples fuentes de evidencias aportan fortalezas y permiten la triangulación de los datos lo que determinó en el trabajo de campo plantear evidencias multi fuentes que permitieron triangular la recolección de datos (Yin 2003), utilizándose un triple método cualitativo secuencial, que consistió en; (E1) Análisis de la documentación, observación, participación directa y fuentes secundarias. (E2) Entrevistas semiestructuradas en profundidad con los directores y subdirectores generales, que desempeñaban cargos de responsabilidad en Turespaña, diseñando una guía de entrevista adaptándose a las preguntas de investigación. (E3) Creación de la base de datos primaria y diseño de un cuestionario al sector de alojamiento de la Comunidad Valenciana, en colaboración con la Universidad de Valencia, para la Agenda Estratégica de Innovación.

La triangulación de evidencias y datos obtenidos se realizó durante el periodo 2010-2011, revisando los resultados obtenidos y pudiendo así evaluar las preguntas de la investigación desde diferentes perspectivas y a diferentes evaluadores con métodos mixtos de metodología cualitativa (1) documentación, observación participante, análisis secundario y (2) entrevistas en profundidad semiestructuradas y método cuantitativo elaborando (3) una base de datos a través del diseño de un cuestionario. Estas encuestas empíricas permiten investigar fenómenos contemporáneos en profundidad y en contexto del mundo real (Yin 2003) y está apoyado por diferentes autores con el termino de pluralismo metodológico. (Coller, 2005)

#### **4.1.1.- Observador participante: preferencia en materia de inteligencia de mercados turísticos (E1)**

Para esta investigación mi contribución fue como observador participante y del análisis secundario de los resultados obtenidos del trabajo de campo que se llevó a cabo durante el 2011.

Cuyo instrumento empleado fue un cuestionario elaborado en el marco de una iniciativa de Turespaña para el proyecto Intelitur (Secretaría General de Turismo, Consejo superior de cámaras y la Unión Europea), Anexo: Cuestionario preferencias en materia de inteligencia de mercados turísticos.



Así se diseñó una encuesta dirigida a los gerentes de empresas turísticas de los subsectores anteriormente citados y de los gestores de destinos turísticos, a partir de la base de datos primaria a las que Turespaña tenía acceso.

Dicho cuestionario se realizó en sesiones presenciales en el salón de actos del Ministerio de Turismo en Madrid, previa convocatoria con la base de datos de Turespaña.

Tabla 19.- Metodología Observador participante

<b>COLECTIVO</b>	33 empresas turísticas españolas		
<b>ÁMBITO GEOGRÁFICO</b>	España		
<b>FECHAS</b>	Datos recogidos mes de febrero de 2011		
<b>TÉCNICAS DE ANÁLISIS</b>	Análisis sectorial encargado a la empresa THR con técnicas estadísticas y observación participante		
<b>DISEÑO FINAL CUESTIONARIO</b>			
<b>A. Presentación</b>			
<b>B. Características generales: Datos de clasificación de la empresa</b>	<b>Sector</b>		
	Alojamiento	Intermediario	Transporte Otro
	Localización oficinas centrales	Año creación empresa	Número de empleados
	<b>Datos de cualificación del encuestado</b>		
	Edad	Cargo:	Propietario Directivo Técnico
<b>C. Pregunta Abierta</b>			
<b>D. Módulo cuestionario Preferencias en materia de inteligencia de mercados turísticos</b>	Nivel de Importancia	de	Grado de disponibilidad
<b>1.</b> Los países emisores: la demanda turística total.	x		x
<b>2.</b> Los países emisores: contexto macroeconómico, el perfil del turista por mercado emisor.	x		x
<b>3.</b> El trade: Perfil en cada mercado emisor, previsiones de demanda para la próxima temporada x mercado emisor.	x		x
<b>4.</b> Conectividad aérea	x		x
<b>5.</b> El turismo en España	x		x
<b>6.</b> Los destinos competidores	x		x
<b>7.</b> Información sobre tendencias e innovación	x		x

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario utilizado por Turespaña se acompaña como Anexo 1. Preferencias en materia de inteligencia de mercados turísticos.

Los resultados a obtener se clasificaron tal y como se adjunta en la siguiente tabla:

*Tabla 20.- Resultados Observador participante*

<b>1. Nivel de importancia</b>	Generales
	Específicas x sector
<b>2. Grado de disponibilidad</b>	Generales
	Específicas x sector
<b>3. Gap entre nivel de importancia y disponibilidad</b>	Generales
	Específicas x sector

Fuente: Elaboración Propia

El cuestionario se dividía en los cuatro apartados siguientes:

- a. Presentación: donde se otorgaba una explicación a los participantes de la intención de ayudar a mejorar sus negocios facilitándoles más y mejor información sobre la inteligencia de los mercados turísticos.
- b. Datos de clasificación de la empresa, donde se recogían datos de la organización y el encuestado.
- c. Pregunta abierta. *Para que pudiera tomar buenas decisiones empresariales, ¿que 3 tipos de información sobre los mercados emisores y su entorno competitivo desearía disponer?*
- d. Cuestionario: compuesto por 33 ítems clasificado en los siguientes apartados: los países emisores: la demanda turística total, , los países emisores: contexto macroeconómico, , el perfil del turista por mercado emisor, el *trade*: Perfil en cada mercado emisor, todos ellos constan de tres ítems, previsiones de demanda para la próxima temporada x mercado emisor, con dos ítems, conectividad aérea, tres ítems, el turismo en España, con cuatro ítems, los destinos competidores, con cinco ítems, e información sobre tendencias e innovación con 6 ítems.

Todas las escalas de medida fueron de tipo Likert de 1 a 5 puntos, solicitando a los entrevistados dos tareas. Primero, identificar el nivel de importancia de cada uno de los ítems planteados, donde el valor 1 de la escala indica ninguna importancia y 5 indica mucha importancia. Segundo se solicitó al entrevistado que valore el nivel de disponibilidad de cada una de ellas en su organización, donde el valor 1 indica el grado de disponibilidad muy baja y el 5 el grado de disponibilidad muy alto. Que en la segunda fase de la metodología utilizaremos como relevancia teórica y relevancia práctica.

Así mi aportación fue incluir en el apartado D del cuestionario, el último bloque sobre tendencias e innovación donde se consideró los diferentes tipos de innovación identificados en la Agenda Estratégica de innovación, MTA Connect y Universidad Valencia (2011): innovación en servicios y procesos, en sistemas de información, en organización marketing, en temas medioambientales y en el uso de inteligencia económica.

La explotación estadística fue realizada por THR y con dichos resultados como observador principal se ha realizado la interpretación secundaria delimitada al subsector de cadenas hoteleras en el capítulo de resultados de esta tesis.

#### **4.1.2.- Entrevista semiestructurada en profundidad (E2)**

La oportunidad profesional que suponía contar con la autorización para entrevistar a los directores de las diferentes Subdirecciones Generales de Turismo, tales como el director del Instituto de Estudios Turísticos-IET, el responsable del Centro de Documentación Turística del Estado y de Segittur, determinó que en 2011 adaptáramos las preguntas de investigación a un enfoque de organización pública, más abiertas y más cómodas para el entrevistado.

Se analizaron diferentes fundamentos metodológicos de entrevistas cualitativas como el Modelo Contextual Interaccionista de Gorden y el Modelo de Briggs- Wengraf. (Valles, 2003)

En el primer modelo, la clave está en la fase preparatoria, Valles (2003), ya no se puede hacer nada una vez que el triángulo del entrevistador, entrevistado y la información está en marcha, teniendo por tanto en cuenta la selección de los entrevistados más capaces y dispuestos a dar información más relevante, la selección de los entrevistados que tengan la mejor relación con el entrevistado y por último la elección del tiempo y lugar más apropiado para la entrevista. Gorden (1975). su modelo describe también las implicaciones durante la ejecución y queda descritas en el apartado de las flechas de flujo comunicativo descritas anteriormente, denominado Interviewing performance cycle, Gorden (1975), donde queda recogido perfectamente en una adaptación realizada por Valles (1997) donde separa claramente:

- Una Flecha que refleja el flujo comunicativo emitido por el entrevistado, que se clasifica en información dada: Relevante y no relevante, Verbal y no verbal.
- Una segunda Flecha que representa el flujo comunicativo emitido por el entrevistador: verbal y no verbal, información necesitada y motivación

En el segundo modelo tiene más en cuenta el contexto de la vida real. Valdés (2002) plasmando un diagrama de relaciones entre el entrevistador y el entrevistado describiéndolo como un proceso de circulación de emociones y evaluaciones. Wengraf resalta la importancia de los efectos que puede tener el lugar físico, de la fecha, del momento elegido para las entrevistas entre el entrevistador y el informante.

Además, Wengraf incorpora a las entrevistas en profundidad el concepto de caja negra para describir el interior de la entrevista, incorporando así la situación de poder del entrevistado, reflexionando sobre las siguientes relaciones: superioridad, igualdad e inferioridad entre el entrevistador y el entrevistado. (Gorden, 1975)

Esta circunstancia era algo que como investigador intuía que iba a suceder por ejemplo en Turespaña. donde la situación de superioridad en las entrevistas iba siempre a estar de manifiesto.

Esta visión de balance jerárquicos unido a que no íbamos a abordar cuestiones muy trabajadas, sino que se centraban en las actividades y en los objetivos de cada departamento nos hizo decidimos por el modelo de Wengraf y utilizar a continuación los numerosos modelos conceptuales que nos ayudarían a planificar las entrevistas y sobre todo a entenderlas.

*Tabla 21.- Metodología Entrevistas semiestructuradas en profundidad*

<b>COLECTIVO</b>	17 personas de las cuales siete fueron directores de las subdirecciones generales y el director del IET y diez jefes de gabinete y directores adjuntos de Turespaña.
<b>ÁMBITO GEOGRÁFICO</b>	Organismo Turespaña, perteneciente a la secretaria de Estado de Turismo
<b>FECHAS</b>	Datos recogidos primer semestre 2011
<b>TÉCNICAS DE ANÁLISIS</b>	Entrevistas semiestructuras en profundidad
<b>Diseño Guía de entrevista</b>	
<b>A. Planificación Entrevista</b>	Agenda y organigrama de entrevistados
<b>B. Preguntas entrevistas</b>	Transformación de las preguntas de la investigación (5) en preguntas dinámicas (9)

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos en forma de informe se agrupan en tres grandes materias tal y como muestra la tabla siguiente:

*Tabla 22.- Resultados Entrevista semiestructuradas en profundidad*

A.- nivel de conocimiento de la VT e IC
B.- disponibilidad modelo sistematizado
C.- nivel de importancia del open data y big data

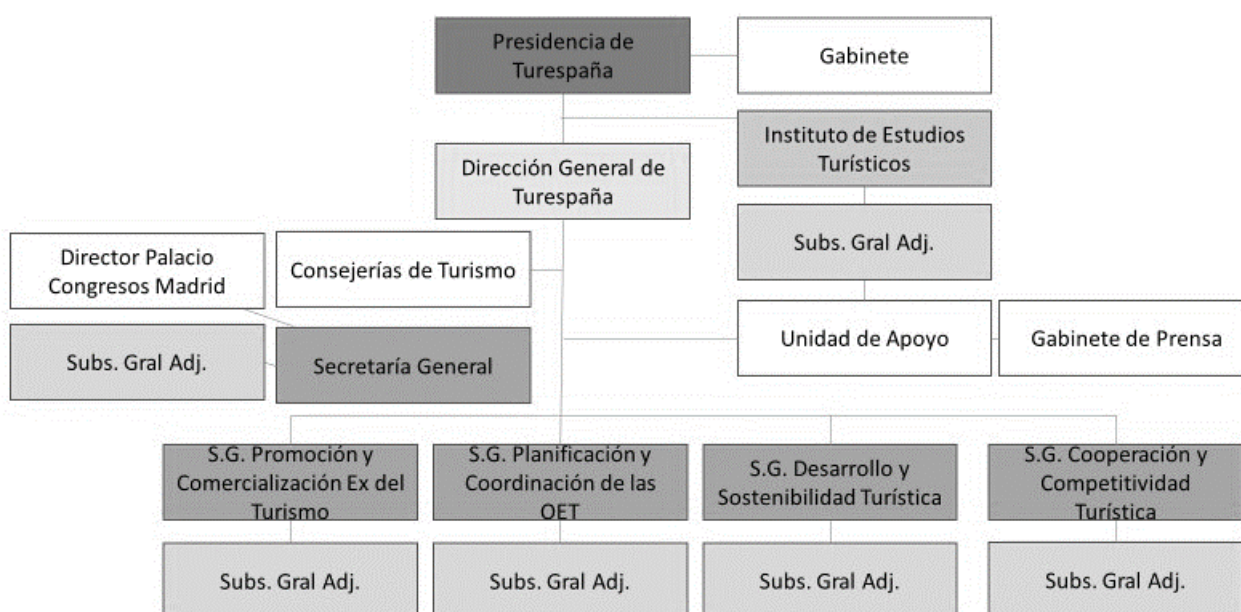
Fuente: Elaboración Propia

Conscientes de la decisión de entrevistar sólo a los directores generales de cada subdirección o departamento de Turespaña, aceptamos también la posibilidad de entrevistarnos con sus

subdirectores adjuntos, quienes verdaderamente conocían la mecánica diaria, una estrategia acertada que permitió completar la información recogida, a la vez que en muchas ocasiones nos daba sentido a parte de la información recogida.

Adjuntamos en la siguiente figura el organigrama funcional de Turespaña en 2011

*Figura 50.- Organigrama funcional de Turespaña 2011*



Fuente: Elaboración Propia

El objetivo de las entrevistas era dar respuesta a las principales preguntas de investigación planteadas, en la introducción de esta tesis.

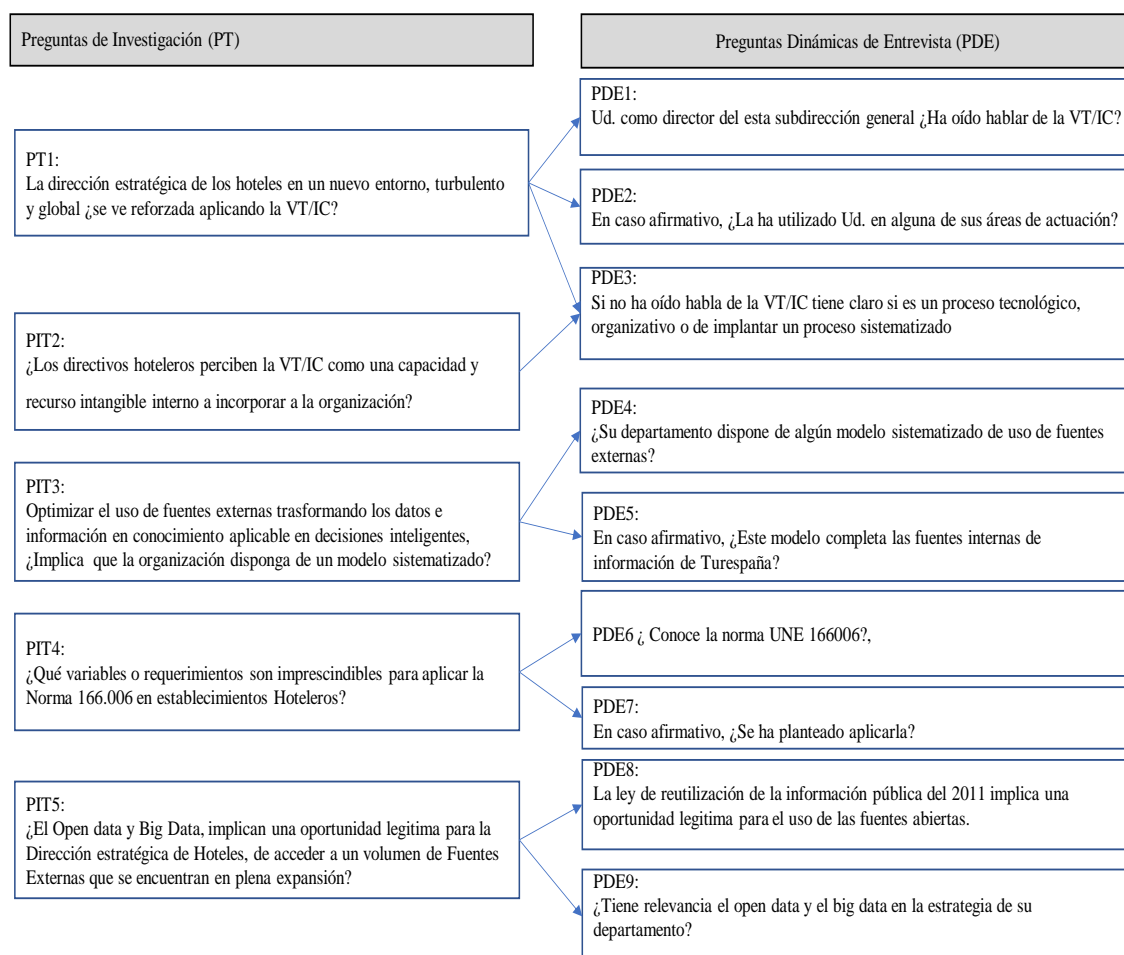
A la hora de realizar el guión de la entrevista utilizamos de base las cuestiones que queríamos resolver durante la investigación, determinamos omitir el termino hotel y cambiarlo por el de organización público- privada como concepto general, y así iniciar el acercamiento, para pasar a continuación con una pregunta sobre como afectaba específicamente a su departamento pero sin una estructura concreta, adaptadas a un lenguaje coloquial y aportando otro tipo de interacciones como sugiere Wengraf (2001).

Durante la planificación de las entrevistas, determinamos el uso combinado de documentación pública emitida por cada subdirección general, que creaba un clima de respeto frente al desequilibrio existente con los entrevistados.

Las preguntas de investigación, “académicas” no son necesariamente buenas preguntas dinámicas de entrevista. La necesidad de realizar dos guiones, Kvale (1996) nos planteó descomponer

algunas de las preguntas de investigación en buenas preguntas dinámicas, como se refleja en la siguiente figura:

Figura 51.- Preguntas de Investigación (PIT) y su correspondencia con preguntas dinámicas de entrevistas (PDE)



Fuente: Elaboración Propia

El nivel de profesionalidad de los entrevistados y su consideración de expertos del sector nos permitió plantear las preguntas dinámicas en una terminología muy similar a la de las cuestiones de investigación y de la hipótesis, y que raramente son planteadas en las entrevistas cualitativas cotidianas. El aportar documentación complementaria permitía acotar la pregunta directa a un caso concreto de cada subdirección general, por ejemplo, cuando hacíamos referencia a un informe de coyuntura de un país o una información de una oficina de turismo.

En cuanto la selección de los entrevistados fue el organigrama de Turespaña en 2011 quien determino las personas, por lo que no tuvimos que aplicar ninguna técnica de muestreo cualitativo. (Valles, 1997)

Estimamos que la duración de las entrevistas no debía superar los 40 minutos y que no habría repetición de las mismas. La cronología iba a venir condicionada por las agendas. La contestación venía condicionada por la capacidad de actuación que tenía el jefe de gabinete de la dirección general en convocarlos, lo que permitía adaptarnos a los cambios que se producían por motivos de cancelaciones y actos previstos

En cuanto al espacio a utilizar se determinó usar los despachos de cada subdirección general.

El registro de las entrevistas quedó condicionado por no poder grabarlos, debiendo usar el método tradicional de la libreta de notas o mapas mentales en el centro de la mesa.

En referencia a que criterios de validez y fiabilidad del material producido que le hemos dado a las entrevistas en profundidad, hemos dejado al lado las diferentes aportaciones teóricas al respecto, asumiendo como investigador, y dadas las características de los entrevistados, la capacidad de no validar algunas de las aportaciones que una vez registradas, coincidían con problemas internos, presupuestarios, incluso de bazas de poder.

En el desarrollo del guión optamos por definir cómo abordar el arranque y desarrollo de la conversación:

- Utilizando como introducción la Ley de apertura de datos públicos del 2011 y el Open Data, como concepto general.
- Y el concepto de la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva y su aplicación como argumento principal.
- Así como cuestiones secundarias relacionadas como las consecuencias en aplicar la norma UNE 166006 en la dirección estratégica de su departamento.

Durante la moderación de la entrevista siempre se disponía de un dossier de la información que está a disposición pública de cada departamento, lo que era un aliciente motivador para los entrevistados, los autores que han escrito sobre la investigación de campo (*field research*) emplean y desgranar la expresión “*interview tactis*”, dentro de un capítulo titulado “estrategias para la escucha” considerando que cada entrevistador experimentado tiene un número de medidas tácticas para manejar a los entrevistados “difíciles”. Schatzman y Straus (1973), Valdés (2002) Esta experiencia fue determinante dado que la mayoría de los entrevistados podrían catalogarse como entrevistados difíciles.

A la finalización de cada entrevista y al no estar grabadas se determinó completar el trabajo de campo cargando literalmente las tintas, para enfatizar la relevancia de sus recomendaciones y manteniendo un diario de las impresiones y observaciones, como indica Taylor y Bogdan, (1987), por lo que se realizaba un registro de campo de cada una de ellas, dedicando 60 minutos después de cada una de ellas, dada la complejidad del tema abordado.

Durante estos periodos se completaban los datos de entrevista, fecha, horario y duración, entrevistado, lugar y abría un fichero de observaciones, fichero de esquemas del contenido relacionándolo con las preguntas de la entrevista concreta, donde se vaciaban las contestaciones y un fichero de mapas conceptuales donde se relacionan conceptos con otros departamentos e instituciones turísticas.

*Tabla 23.- Ficha de cada entrevistado*

I.	Datos Entrevista
	Fecha:
	Horario y duración:
	Datos persona entrevistada: [Indicar Nombre y Apellidos y Cargo]
	Lugar de realización:
II.	Fichero Observaciones
III.	Fichero Esquemas de contenidos/entrevista
IV.	Fichero Mapas conceptuales
V.	Otra documentación relacionada

Fuente: Elaboración propia

Este diario de entrevista suplió la transcripción convirtiéndose en la base documental del análisis intenso y de síntesis. La escritura de memo se promueve desde el comienzo del estudio con la escritura de notas de análisis e interpretación para registrar las ideas que van surgiendo durante la codificación. (Valles, 1997)

La **interpretación** se desarrolla gracias al material acumulado durante el trabajo de campo, separando las materias abordadas, y donde surgen claramente los temas que claramente se repiten y a cuáles hacen referencia, a las que establecimos ciertas categorías los que nos permitió establecer ciertos patrones de las respuestas y donde la labor de síntesis precedía al informe definitivo que se muestra en los resultados de esta investigación.

#### **4.1.3.- Base de datos primaria construida a partir de una encuesta (E3)**

Agenda estratégica de innovación para hoteles, restaurantes y agencias de viajes

La tercera etapa de la triangulación de evidencias de esta investigación consistió en participar en el trabajo de la Agenda Innovación del Turismo de la Comunidad Valenciana junto a MTA Connect cuya investigación se realizó desde la Universidad de Valencia. La colaboración activa de otras agrupaciones empresariales como la del Instituto tecnológico Hotelero- ITH y la AEI turismo Euskadi aportaron una visión sectorial que aproximó los resultados a la realidad de los tres subsectores turísticos analizados: alojamiento, restauración, y agencias de viajes.



Mi participación directa con el equipo de investigación de la Universidad de Valencia, supuso colaborar en la selección de los entrevistados, elaboración de las bases de datos, colaboración en determinar los diversos tipos de innovación organizativa (Anexo 2: AEI Hoteles, Restaurantes y AAVV). Resaltar la importancia que tuvo la validación del cuestionario por expertos de los tres subsectores.

Ahora bien, a continuación, para entender los resultados obtenidos en la agenda estratégica de innovación incorporo la metodología empleada.

*Tabla 24.- Metodología utilizada BBDD primaria Agenda estratégica de Innovación*

<b>COLECTIVO</b>	63 empresas turísticas españolas		
<b>ÁMBITO GEOGRÁFICO</b>	España, aunque diferenciando entre empresa localizadas dentro y fuera de la Comunidad Valenciana		
<b>FECHAS</b>	Datos recogidos mes de marzo 2011		
<b>TÉCNICAS DE ANÁLISIS</b>	Análisis descriptivo, sectorial y territorial mediante el paquete estadístico SPSS 15.0		
<b>DISEÑO FINAL CUESTIONARIO</b>			
<b>E. Características generales</b>	Nombre empresa Localidad Código postal Año de creación de la empresa Número de empleados Indique a qué industria se dedica su empresa Número de establecimientos		
<b>F. Modulo Innovación General</b>	Nivel de Importancia	Grado de Implantación	Orden en que deberían introducirse las innovaciones
1. Innovaciones basadas en los sistemas de información	x	x	x
2. Innovaciones en productos/servicios	x	x	x
3. Innovaciones en proceso	x	x	x
4. Innovaciones organizativas	x	x	x
4.1. Prácticas de calidad	x	x	x
4.2. Prácticas gestión de recursos humanos	x	x	x
4.3. Procesos gestión y estrategia	x	x	x
4.4. Organización del trabajo	x	x	x

4.5. Relaciones con agentes externos	x	x	x
5. Innovaciones en marketing	x	x	x
6. Innovaciones medioambientales	x	x	x
7. Otras innovaciones relevantes	x	x	x
<b>G. Módulo Innovación Sectorial</b>	Nivel de Importancia	Grado de Implantación	Orden en que deberían introducirse las innovaciones
1. Gestión de sistemas a nivel interno	x	x	x
2. Gestión de sistemas a nivel externo	x	x	x
3. Gestión comercial y de marketing	x	x	x
4. Gestión de instalaciones	x	x	x
5. Evolución Internet-Travel 2.0	x	x	x
6. Gestión de la innovación	x	x	x
7. Accesibilidad	x	x	x
8. Sostenibilidad	x	x	x
9. Otras innovaciones relevantes	x	x	x

Fuente. MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica de Innovación.

Los resultados a obtener se clasificaron tal y como se adjunta en la siguiente tabla:

*Tabla 25.- Resultados a obtener en el estudio agenda estratégica de innovación*

<b>4. Nivel de importancia de las innovaciones</b>	Generales
	Específicas
<b>5. Grado de implantación de las innovaciones</b>	Generales
	Específicas
<b>6. Itinerario de desarrollo de las innovaciones</b>	General
	Específico

Fuente. MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica de Innovación.

La población objeto de estudio de la agenda estratégica de innovación fueron las empresas españolas pertenecientes al subsector turístico del alojamiento, agencias de viaje y restauración

El diseño de los itinerarios tecnológicos se realizó a partir de una base de datos primaria construida a partir de una encuesta dirigida a los directores-gerentes de empresas turísticas españolas de los tres subsectores anteriormente citados.

Las empresas de la muestra fueron extraídas de las bases de datos de empresas a las que MTA

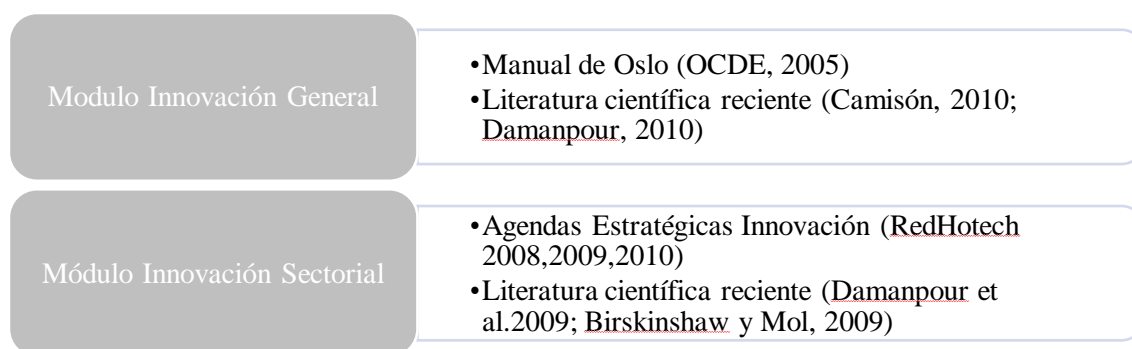
Connect tenía acceso.

El trabajo de campo se llevó a cabo el mes de marzo de 2011. El instrumento empleado fue un cuestionario que fue elaborado conforme a los objetivos del proyecto, las directrices emanadas de la principal literatura académica y las propuestas que los distintos expertos del sector consultados sugirieron. Dicho cuestionario fue enviado a cada una de las empresas de la población por correo electrónico junto con una presentación formal de la investigación. En total, se obtuvieron 148 cuestionarios cumplimentados, que tras verificar su cumplimentación la muestra final fue de 63 empresas que completaron el cuestionario correctamente, siendo el 52.4% de las empresas pertenecía al sector del alojamiento y siendo el 58.7% la ubicación principal en la Comunidad Valenciana y el restante 41.3% fuera de ésta.

La muestra está compuesta fundamentalmente por pequeñas y medianas empresas. Prácticamente la mitad de la muestra son empresas se consideran de familiares (50.8%). En relación con las características de los directores/gerentes que contestaron el cuestionario, el 9.5% de los mismos poseen estudios básicos, el 31.7% poseen estudios medios y el 58.7% restante son licenciados o ingenieros. En global, el directivo entrevistado cuenta con una experiencia media de alrededor de 9 años. En relación con el sexo de los respondientes, 19 fueron mujeres y 44 hombres.

Para desarrollar el itinerario innovador de las empresas españolas de la industria turística de los subsectores del alojamiento, la restauración y las agencias de viajes consideramos los diversos tipos de innovación identificados por la literatura científica tradicional en combinación con la literatura más reciente tal y como mostramos en la figura siguiente:

*Figura 52.- Bases teóricas para el diseño del cuestionario*



Fuente. MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica de Innovación.

La fuente principal de la que se nutre este trabajo para definir los tipos de innovación es el Manual de Oslo, desarrollado por la OCDE/Eurostat y que se constituye como la principal fuente internacional de directrices para la recogida y análisis de información relativa a innovación. La tercera edición, publicada en octubre del 2005, se ha actualizado para recoger los progresos

hechos en el área del proceso de innovación. Las principales razones que impulsaron la actualización fueron: (1) La necesidad de ampliar las directrices y recomendaciones a ramas de servicios; (2) Considerar el área de innovación no tecnológica. El Manual de Oslo distingue, por tanto, dos grandes tipos de innovaciones: tecnológicas y no tecnológicas. Dentro de las innovaciones tecnológicas se encuentran la innovación en productos/servicios y innovación en los procesos productivos. En el caso de las innovaciones no tecnológicas se incluyen las innovaciones organizativas (distinguiendo entre innovaciones en las prácticas de gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, management y estrategia, organización del trabajo y las relaciones con agentes externos) y las innovaciones comerciales o en marketing. Este trabajo considera todos los tipos de innovación que distingue el Manual de Oslo.

No obstante, desde la publicación del Manual de Oslo en 2005, han surgido otros tipos de innovación relevantes que se consideró incorporar en este estudio, de tal forma que le confieran en sí mismo un carácter innovador. Se trata de las innovaciones basadas en los sistemas de información y las innovaciones relacionadas con la gestión de las prácticas de gestión del medioambiente.

En la siguiente tabla se resumen los tipos de innovación que se consideran en este trabajo, ofreciendo su definición.

*Tabla 26.- Tipos de innovación y definición*

<b>Tipo de innovación</b>	<b>Definición</b>	<b>Fuente</b>
<b>Innovación en productos o servicios</b>	Introducción de mejoras o desarrollo de nuevos productos o servicio	OCDE (2005)
<b>Innovación en procesos</b>	Introducción de nuevos o mejorados métodos logísticos (cambios significativos en técnicas, equipamiento o software)	OCDE (2005)
<b>Innovación organizativa</b>	Implantación de nuevas prácticas en la empresa relacionadas con la gestión de la calidad, la gestión de los recursos humanos, la gestión y la estrategia, la organización del trabajo y las relaciones con agentes externos.	OCDE (2005)
<b>Innovación comercial o en marketing</b>	Implementación de nuevos métodos comerciales que implican cambios significativos en el diseño del producto, en la distribución, en la promoción y el precio del producto o servicio.	OCDE (2005)

<b>Innovación sistemas de información</b>	Introducción de nuevas prácticas en la empresa relacionadas con los sistemas de información	Elaboración propia
<b>Innovaciones medioambientales</b>	Introducción de nuevas prácticas para la gestión del medioambiente	Camisón (2010)

Fuente: MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica de Innovación.

Para incorporar cada uno de los anteriores tipos de innovación en el estudio, se han utilizado escalas de medida previamente validadas en trabajos científicos. A continuación, se detalla el instrumento de medida utilizado para cada tipo de innovación. Todas las escalas de medida que se detallan utilizan escalas tipo Likert de 1 a 5 puntos. Para cada una de las innovaciones que se relacionan a continuación se solicitó al entrevistado tres tareas:

- Primero, identificar el grado de importancia de cada una de las innovaciones en su empresa, donde el valor 1 de la escala indica Ninguna importancia y 5 indica Mucha importancia.
- Segundo, se solicita al entrevistado que valore el nivel de implantación de cada una de ellas en su empresa, donde el valor 1 indica Grado de implantación nulo y el valor 5 indica Grado de implantación muy alto.
- Tercero, se solicita al entrevistado el orden en que se deberían introducir las innovaciones generales dentro de la empresa, siendo 1 la innovación que considera que debe introducirse en primer lugar y así sucesivamente hasta ordenarlas todas.

El alcance de esta investigación se centra en las innovaciones organizativas, en el sector alojativo y principalmente en la Comunidad Valenciana que recogemos a continuación:

Innovación organizativa:

Tal y como indica la Agenda Estratégica de Innovación: “Siguiendo las directrices de la OCDE (2005), el concepto de innovación organizativa engloba la implantación de nuevas prácticas en la empresa relacionadas con la gestión de la calidad, la gestión de los recursos humanos, la gestión y la estrategia, la organización del trabajo y las relaciones con agentes externos. Para desarrollar la escala de medida de esta variable nos hemos basado de nuevo en el trabajo de Camisón y Villar-López (2010) y en el Manual de Oslo (OCDE, 2005)”.

En la siguiente tabla se recoge la escala de medida de la innovación organizativa

Tabla 27.- Escala de medida de la innovación organizativa

INNOVACIÓN ORGANIZATIVA
Innovación en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de la calidad
1. Utilización de sistemas de gestión de la calidad (TQM, Aseguramiento de la Calidad, etc.)
2. Investigación de defectos en el producto/servicio
3. Recopilación de estadísticas de calidad
4. Copiar prácticas de los competidores (Benchmarking)
5. Análisis regular del grado satisfacción de las necesidades de los empleados
6. Programas de calidad concertada con los proveedores
Innovación en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de los recursos humanos
1. Oferta de oportunidades de formación a los empleados
2. Formación planificada y orientada según necesidades futuras de empresa
3. Uso de bases de datos sobre las mejores prácticas organizativas, lecciones aprendidas y otro conocimiento
4. Retribución superior a la media del mercado
5. Sistemas de retribución con incentivos por objetivos de la empresa
Innovación en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión y la estrategia
1. Desarrollo de competencias nucleares (fortalezas clave de la empresa que la diferencian de los competidores)
2. Reemplazo del actual equipo directivo
3. Explotar nuevos mercados internacionales emergentes para venta de productos/servicios (China, India, ...)
4. Decisión de asignar más recursos a actividades de I+D+i
5. Aplicación de Vigilancia Estratégica e Inteligencia Competitiva (Comercial, Competitiva, Entorno)
6. Efectuar una vigilancia tecnológica (escrutar los avances tecnológicos en el entorno y potencialmente aplicables a la empresa)
Innovación en la organización del trabajo
1. Diseño de puestos de trabajo que estimulen la cooperación interna
2. Diseño de puestos de trabajo que exigen una aplicación considerable de experiencia y habilidades por los empleados
3. Diseño de puestos que requiere tomar decisiones (autonomía en el trabajo)
4. Diseño de puestos de trabajo que requieren asumir responsabilidades flexibles
5. Uso de grupos de trabajo interfuncionales

6. Adopción de un modelo de negocio basado en nuevas formas de posicionarse en los mercados y competir, nuevas formas de obtener ingresos y beneficios
7. Diversificar hacia otros negocios relacionados con el sector turístico
Innovación en las relaciones con agentes externos
1. Establecimiento de acuerdos de colaboración con clientes
2. Establecimiento de acuerdos de colaboración con proveedores
3. Establecimiento de acuerdos de colaboración con universidades o centros de investigación
4. Uso de métodos de integración con proveedores
5. Subcontratación de actividades centrales del negocio
6. Subcontratación de actividades secundarias del negocio (p.e., compras, contabilidad, informática o mantenimiento)

Fuente: MTA Connect, Universidad Valencia (2011) Agenda Estratégica de Innovación.

Antes de proceder al envío electrónico del cuestionario, se realizó un pretest del mismo, con un total de 50 expertos de los tres subsectores turísticos a los que se circunscribe este proyecto. Las mesas de trabajo tuvieron lugar durante los meses de febrero-marzo de 2011.

La realización de este pretest permitió incorporar modificaciones de redacción en algunos de los ítems, así como varios ejemplos que hicieran más comprensible la redacción de esos ítems. Además, se decidió incluir tres tipos de innovaciones que la mayoría de las mesas identificaba como importantes para el estudio. Estas innovaciones han sido denominadas “otras innovaciones”.

Con el objetivo de reducir la complejidad y facilitar la interpretación de los resultados, la muestra se dividió en distintos subgrupos comparables entre sí (localización y subsector). De acuerdo a los propósitos de este estudio el análisis estadístico aplicado ha sido el ANOVA, moda, test no paramétricos y tablas de contingencia (Hair et al., 2000). Como herramientas para el contraste se han utilizado las opciones gráficas y las funciones estadísticas de la hoja de cálculo excel, así como el paquete estadístico SPSS en su versión 15.0.

### **Puesta en común y Discusión Pública**

La segunda fase se realiza en 2017 y se pusieron en común los resultados del caso de estudio de Turespaña 2011 y se revisaron las evidencias obtenidas en la triangulación, compartiendo sus resultados en una discusión pública (E4), mediante un contraste de resultados organizado con directores de hoteles de 4 y 5 estrellas en Valencia, todos ellos con experiencia acreditada en la dirección hotelera destacando la relevancia práctica de los resultados obtenidos para dicho sector y para el proyecto industrial de normalización de VT E IC, impulsado por MTA Connect. En la

misma reunión se determinó la propuesta de un modelo de inteligencia competitiva que incorporaba las contribuciones teóricas y prácticas obtenidas durante el trabajo de campo del caso (DI1), un instrumento basado en la norma UNE 166.006 de VT E IC, que se validaba en la fase de identificación de necesidades de información de fuentes externas e internas al hotel con la propuesta de tres escalas que se validaron a través de una (E5) Validación de contenidos con un Panel de Juicio de expertos Hernández-Nieto (2002) de la Comunidad Valenciana.

#### **4.1.4. Discusión pública (E4)**

En los casos de triangulación de evidencias y con el fin de reducir los sesgos es la divulgación de resultados y la discusión pública una de las estrategias que más refuerza la calidad en las investigaciones de casos de estudio, ya que el contraste de opiniones entre expertos del sector hotelero permite corregir y evitar interpretaciones erróneas.

En junio 2017 se organizó una presentación de resultados y discusión pública para los hoteles de cuatro y cinco estrellas, con 12 directores de hoteles de cuatro y cinco estrellas de la comunidad valenciana.

Dicha presentación permitió dar a conocer a los asistentes los resultados de la triangulación de la primera fase del trabajo empírico de Turespaña y la agenda estratégica de innovación, y la existencia de alojamientos certificados con la norma UNE 166006 de VT e IC.

Finalizada la discusión pública se determinó dirigir y focalizar la investigación en la identificación de fuentes externas especialmente en el área de mercados proponiendo un instrumento para la implantación de un sistema VT e IC en las organizaciones hoteleras de cuatro y cinco estrellas de la CV adaptado a su posicionamiento estratégico.

### **4.2.-FASE 2: COEFICIENTE DE VALIDACIÓN DE CONTENIDOS (DI2)**

#### **4.2.1.- Validación de contenidos con un panel de juicio de expertos (E5)**

En este punto se identifica el modelo teórico práctico propuesto de la fase de identificación de necesidades de información del ciclo de inteligencia realizando una validez cuantitativa de contenidos con un panel de juicio de expertos a través de la construcción de un coeficiente de validez de contenidos, (CVC), Hernández-Nieto (2002) que nos permitió valorar el grado de acuerdo de los expertos hoteleros, respecto a cada uno de los diferentes ítems analizados para la fase del ciclo de inteligencia turística: Identificación de necesidades de información, y al instrumento en general.

La validación cuantitativa del contenido sirve para evaluar tres categorías: la claridad del contenido, la relevancia práctica y teórica de los ítems en la fase de identificación de necesidades de información del ciclo de inteligencia con el instrumento, Cassepp-Borges et al. (2010) y como



indicador cuantitativo calculamos el coeficiente de validez de contenido (CVC). (Hernández-Nieto, 2002)

*Tabla 28.- Metodología Validación de Contenidos Panel de Jueces*

<b>COLECTIVO</b>	6 directores de hoteles de 4 y 5 estrellas de la Comunidad Valenciana
<b>ÁMBITO GEOGRÁFICO</b>	Comunidad Valenciana
<b>FECHAS</b>	Datos recogidos 2017
<b>TÉCNICAS DE ANÁLISIS</b>	Panel de juicio de expertos a través de la construcción de un coeficiente de validez de contenidos, (CVC),
<b>ITEMS X BLOQUES A VALIDAR:</b>	
1. Información y Datos de los países emisores a la Comunidad Valenciana	16 ítems validados
2. Conectividad aérea, terrestre y marítima y distribución turística por país emisor	16 ítems validados
3. Perfil del turista y sus motivaciones	7 ítems validados

Fuente: Elaboración Propia

Los Resultados se clasificaron tal y como se adjunta en la siguiente tabla y se les aplicó posteriormente el Coeficiente de Validación de Contenidos (CVC).

*Tabla 29.- Resultados de la Validación de contenidos Panel de Jueces*

<b>La claridad del contenido</b>	Específica para cada Experto
	General
<b>La relevancia práctica</b>	Específica para cada Experto
	General
<b>La relevancia teórica</b>	Específica para cada Experto
	General

Fuente: Elaboración Propia

Basándonos en Cassepp-Borges et al. (2010), el CVC nos permitió clasificar los ítems por parte de 6 jueces con experiencia en la dirección de hoteles de 4 y 5 estrellas en la Comunidad Valenciana. Los jueces evaluaron cada ítem en las tres categorías descritas anteriormente, clasificando cada ítem utilizando una escala de Likert con puntuaciones que iban desde 1 (idoneidad más baja) a 5 (idoneidad más alta).

Para cada ítem y cada uno de los tres bloques analizados, se calculó un CVC, siguiendo los siguientes pasos:

1.- A partir de las puntuaciones de la comisión de expertos, se calculó la puntuación media de cada ítem en las tres categorías, mediante la siguiente fórmula:

$$M_x = \frac{\sum_{i=1}^6 X_{ij}}{j}$$

Donde  $M_x$ , representa la media del elemento en la puntuación dada por los expertos.

2.- Con la puntuación de cada ítem, se calculó el CVC de cada ítem ( $CVC_i$ ), mediante la división de la puntuación media del ítem ( $M_x$ ), por el valor máximo ( $V_{max}$ ) que el ítem podía haber recibido.

$$CVC_i = \frac{M_x}{V_{max}}$$

3.- Por otro lado, debe calcularse el error asignado a cada ítem. ( $Pe_i$ ) de este modo, se reduce el posible sesgo introducido por alguno de los jueces obtenido mediante la siguiente fórmula donde  $J$  es el número de expertos participantes.

$$Pe_i = \left(\frac{1}{j}\right)^j$$

4.- El cálculo del CVC total del instrumento se obtuvo del CVC de cada ítem menos el error asignado a cada ítem:  $CVC = CVC_i - Pe_i$

Respecto a la interpretación, procedimos a mantener únicamente aquellos ítems con un CVC superior a 0,80, tal y como recomienda Hernández Nieto (2002).

Al evaluar la idoneidad a la dimensión teórica, la comisión experta consideró los tres bloques evaluados Información y datos de los países emisores de la CV, Conectividad área, terrestre, marítima y distribución turística por país emisor, y el perfil del turista y sus motivaciones.

La tabla siguiente presenta un ejemplo del cuestionario del CVC contestado por la comisión experta para clasificar cada ítem.

Tabla 30.- Ejemplo Cuestionario del panel de jueves planteado en la investigación

Ítem	Claridad de Contenido	de Relevancia Práctica	Relevancia teórica
<i>Previsiones del gasto turístico por país emisor para los próximos 3 años</i>	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5

Fuente: Elaboración Propia

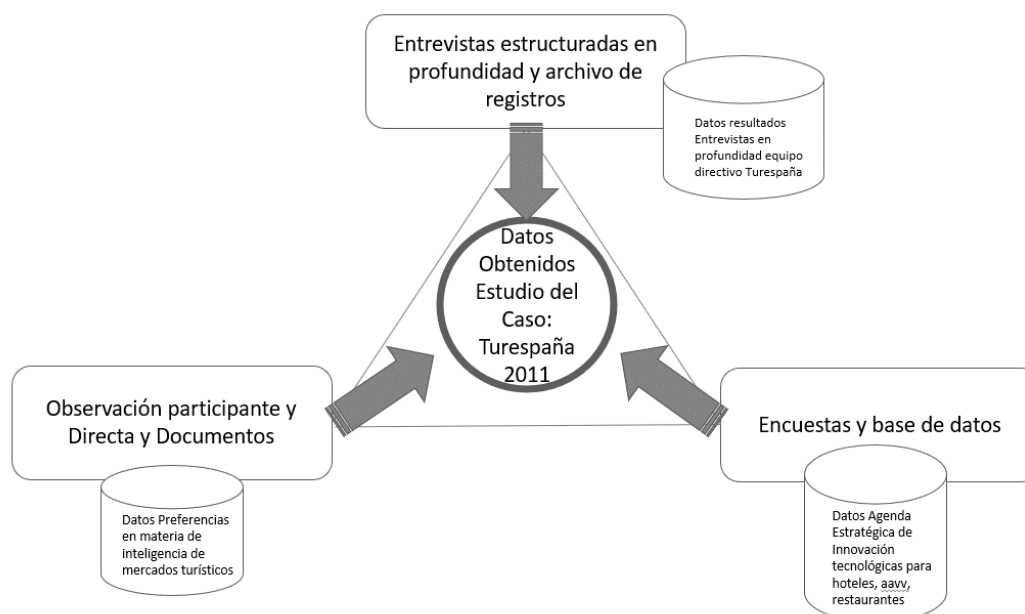
## CAPÍTULO V.- RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS

### 5.1.-DATOS Y RESULTADOS GENERADOS FASE 1: CASO ESTUDIO

#### EXPLORATORIO: TURESPAÑA 2011 (DI1)

Los datos generados en la primera fase de la investigación DI1 que corresponden a la triangulación de evidencias de diferentes fuentes de datos son los siguientes:

Figura 53.- Convergencia de datos y triangulación de multi fuente de evidencias



Fuente. Elaboración Propia

#### 5.1.1.- Datos resultados preferencias agentes sectoriales en materia de inteligencia de mercados turísticos.

(Anexo Cuestionario utilizado en el trabajo de campo de Turespaña)

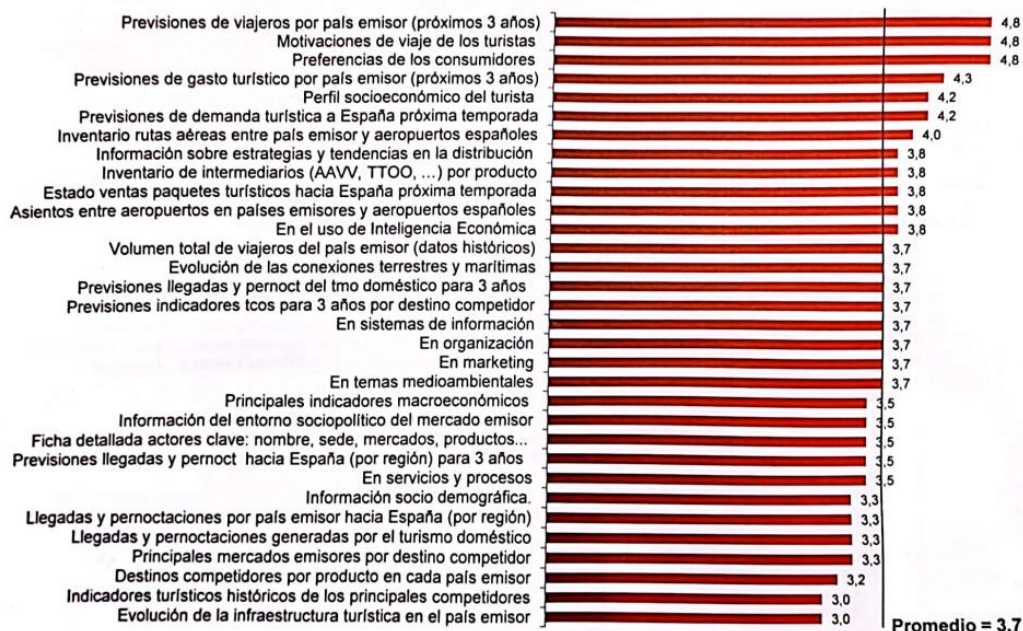
Se descartan todos los resultados de otras empresas participantes en este cuestionario de intermediación, transporte y nos centramos en el análisis de los datos obtenidos de los alojamientos: hoteles independientes y cadenas hoteleras que participaron.

Para ordenar los ítems que más podían contribuir en mejorar la toma de decisiones en materia de inteligencia de mercados se obtuvo como resultado en el orden de importancia teórica, el promedio obtenido como se puede observar en la figura siguiente fue de 3.7, quedando 12 ítems por encima del mismo, mientras que, en la disponibilidad práctica, el coeficiente obtenido bajo al 2.7.

El resultado pone de manifiesto un gap real entre la valoración teórica de los agentes hoteleros y la disponibilidad práctica de dicha información en las empresas, datos que al correlacionar los ítems más importantes permite obtener una escala con los 10 principales gaps. Lo que detecta la

falta de instrumentos que permitan ponderar y parametrizar los ítems planteados en los cuestionarios, muy especialmente en los basados en los registros y documentación de los diferentes departamentos de Turespaña.

Figura 54.- Ítems de información por orden de importancia: Cadenas hoteleras



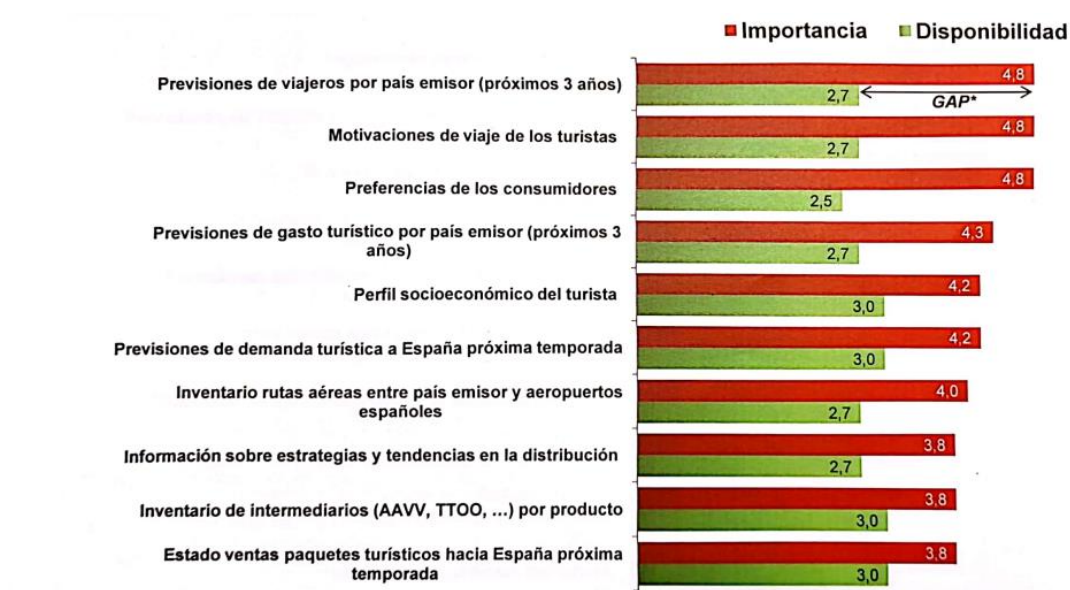
Fuente: Turespaña (2011)

Figura 55.-Ítems de información por orden de disponibilidad: Cadenas hoteleras



Fuente: Turespaña (2011)

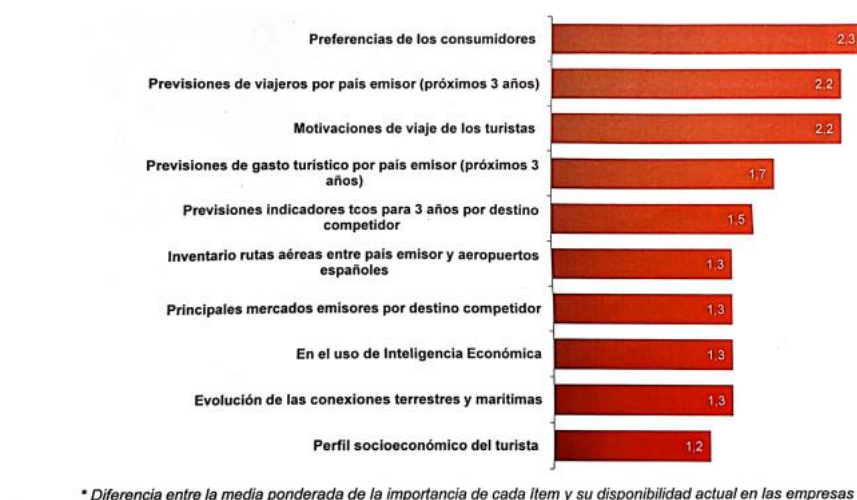
Figura 56.- Disponibilidad de los ítems más importantes: cadenas hoteleras



\* Diferencia entre la media ponderada de la importancia de cada ítem y su disponibilidad actual en las empresas

Fuente: Turespaña (2011)

Figura 57.- 10 principales gaps entre importancia y disponibilidad. Cadenas hoteleras



\* Diferencia entre la media ponderada de la importancia de cada ítem y su disponibilidad actual en las empresas

Fuente: Turespaña (2011)

**5.1.2.- Datos resultado de entrevistas en profundidad equipo directivo Turespaña**

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas en profundidad generados en las cuestiones que se realizaron en la primera fase de la investigación al equipo directivo de Turespaña.

Tabla 31.- Datos de las entrevistas en profundidad equipo directivo Turespaña

<b>A.- NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA VT E IC</b>					
<b>Preguntas de la Entrevista</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Confunde el Termino</b>	
<b>PDE1</b>	Ud. como director de esta subdirección general ¿Ha oído hablar de la VT E IC?	60%	26%	14%	
<b>Preguntas de la Entrevista</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Confunde el Termino</b>	
<b>PDE2</b>	En caso afirmativo, ¿La ha utilizado Ud. en alguna de sus áreas de actuación?	0	100%	0	
<b>Preguntas de la Entrevista</b>		<b>Proceso Tecnológico</b>	<b>Implantar Proceso Organizativo</b>	<b>No Sabe</b>	
<b>PDE3</b>	Si no ha oído hablar de la VT E IC tiene claro si es un proceso tecnológico, implantar proceso organizativo o no lo sabe	70%	23%	7%	
<b>B.- DISPONIBILIDAD MODELO SISTEMATIZADO</b>					
<b>Preguntas de la Entrevista</b>		<b>SI Proceso interno sin auditar</b>	<b>SI Proceso interno auditado</b>	<b>No Proceso Interno</b>	<b>Confunde el Termino</b>
<b>PDE4</b>	¿Su departamento dispone de algún modelo sistematizado de uso de fuentes externas?	75%	0%	5%	20%
<b>Preguntas de la Entrevista</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>No diferencia entre fuente interna y externa</b>	
<b>PDE5</b>	En caso afirmativo, ¿Este modelo completa las fuentes internas de información de Turespaña?	32%	60%	8%	
<b>Preguntas de la Entrevista</b>			<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>PDE6</b>	¿Conoce la norma UNE 166006?		70%	30%	
<b>Preguntas de la Entrevista</b>			<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>PDE7</b>	En caso afirmativo, ¿Se ha planteado aplicarla?		0%	100%	
<b>C.- NIVEL DE IMPORTANCIA DEL OPEN DATA Y BIG DATA</b>					
<b>Preguntas de la Entrevista</b>			<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>PDE8</b>	El RD 1495/2011 s/ La ley de Reutilización de información del s. público. ¿Es una oportunidad para incorporar fuentes externas?		85%	15%	
<b>Preguntas de la Entrevista</b>		<b>Mucha relevancia</b>	<b>Poca relevancia</b>	<b>Ninguna Relevancia</b>	
<b>PDE9</b>	¿Tiene relevancia <i>el open data</i> y el big data en la estrategia de su departamento?	90%	10%	0%	

Fuente: Elaboración Propia

Para entender la importancia que le damos a los resultados de este trabajo de campo tenemos que resaltar e insistir, que la misión de Turespaña es constituir la vanguardia de la estrategia del Turismo español, siendo por ello líder y coordinador de todos los actores públicos y privados. Que los tres pilares sobre los que Turespaña basa su estrategia y actuación son marca turística España, marketing y conocimiento.

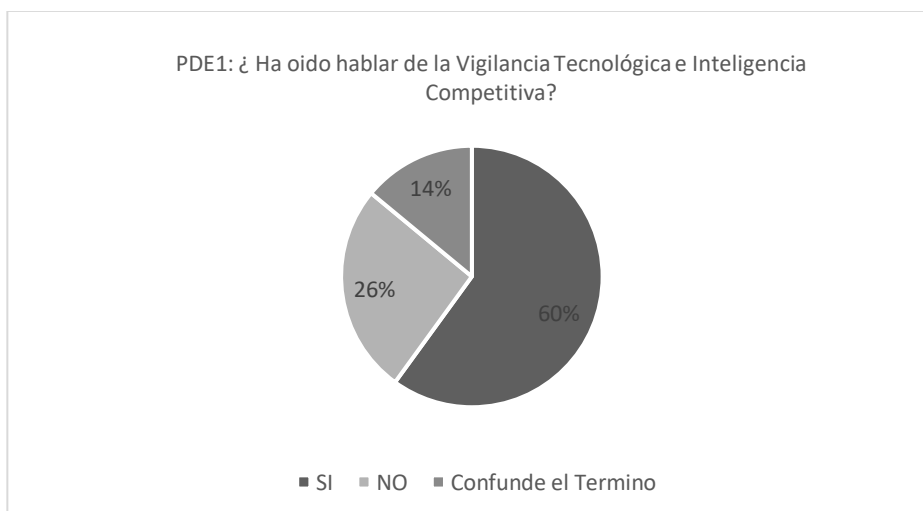
Que fue el organismo que tuteló el “*desarrollo y seguimiento del Plan Nacional e Integral del Turismo, hoja de ruta de la Administración Turística del Estado Español para crear las bases de un sector turístico competitivo*” (Turespaña, 2011).

Por tanto, para poder debatir los resultados obtenidos y tener un referente con las encuestas hay que volver a recordar que las entrevistas en profundidad se hicieron con el equipo directivo de esta institución en el 2011, un año antes de presentarse el Plan.

Turespaña marca las líneas estratégicas tanto de marketing, Marca España, pero también de conocimiento, en el sentido más amplio. tanto para el sector público como privado, los resultados se deben enmarcar en una concepción de dirección estratégica de los entrevistados, sus propuestas y decisiones marcaban alcanzar los objetivos anuales de la institución de Turespaña y reconociendo su capacidad de promover políticas públicas al respecto.

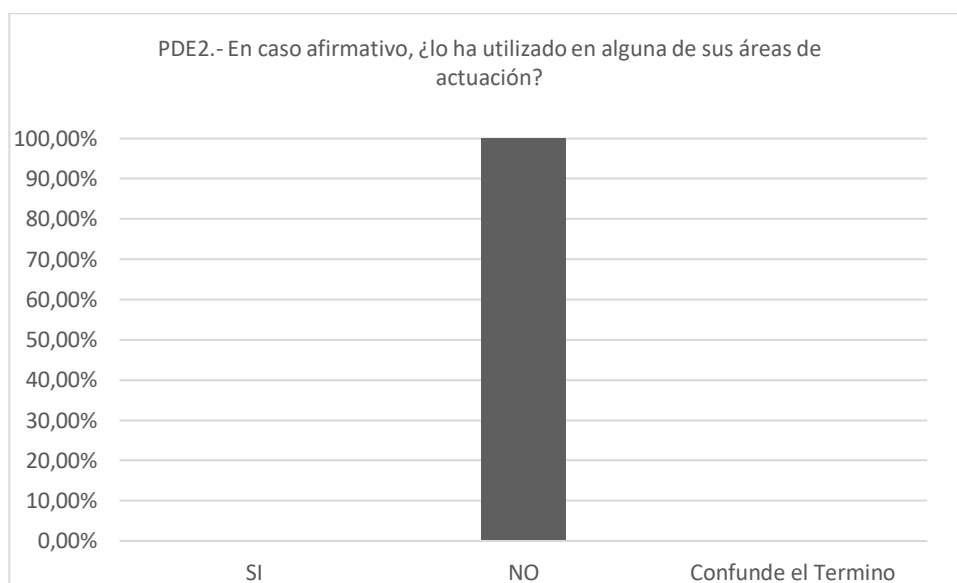
En este apartado se muestran la generación de los resultados que se han extraído de las diferentes entrevistas presenciales realizadas a los subdirectores generales, y que pone de manifiesto que aun conociendo la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en un 60%, ninguno de los máximos responsables de Turespaña, del Instituto de Estudios Turísticos y de Segittur la aplicaban en algunas de sus áreas de actuación.

Figura 58.- ¿Ha oído hablar de la VT e IC?



Fuente: Elaboración Propia

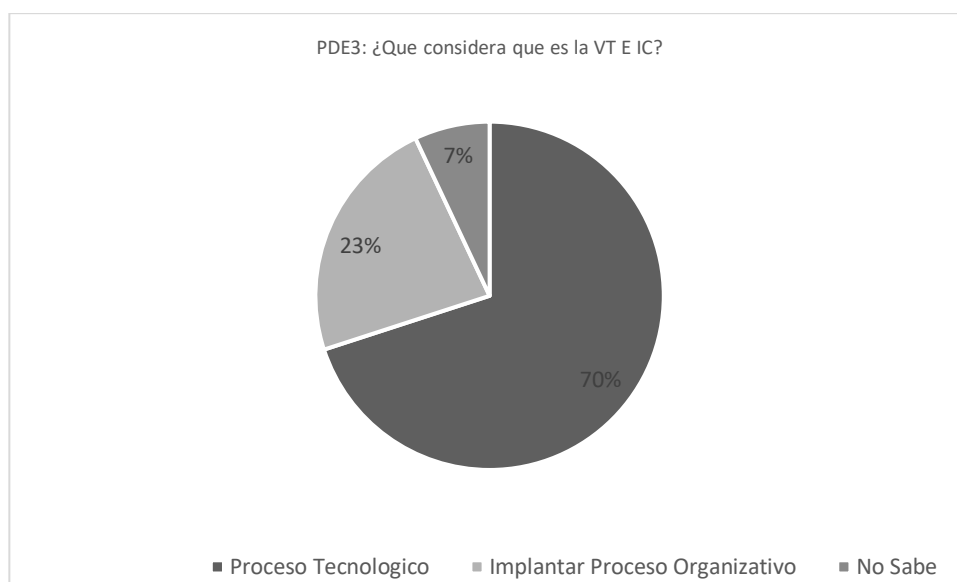
Figura 59.- En caso afirmativo, ¿lo ha utilizado en alguna de sus áreas de actuación?



Fuente: Elaboración Propia

Y el 16% de aquellos que confundían el termino consideran en un 70% que se trataba de un proceso tecnológico frente al 23% que consideraba que se trataba de implementar un proceso organizativo, teniendo que producir grandes cambios en la forma de recoger la información.

Figura 60.- ¿Que considera que es la VT e IC?



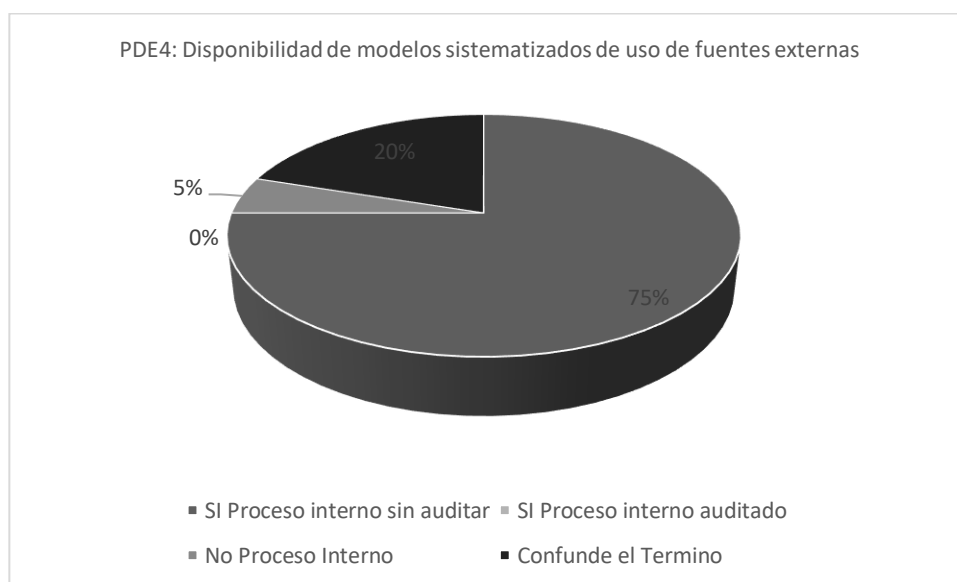
Fuente: Elaboración Propia

Pudiendo corroborar en este resultado la falta de implantación de la VT E IC dado el máximo nivel ejecutivo de los entrevistados y su capacidad de influenciar en la elaboración de políticas públicas y relacionarse con los miembros sectoriales desde el Ministerio.



Cuando se planteó la pregunta de si disponían de modelos sistematizados para la recogida y uso de fuentes externas el 75 % respondían afirmativamente, tal y como se aprecia en la figura siguiente.

Figura 61.- Disponibilidad de modelos sistematizados de uso de fuentes externas



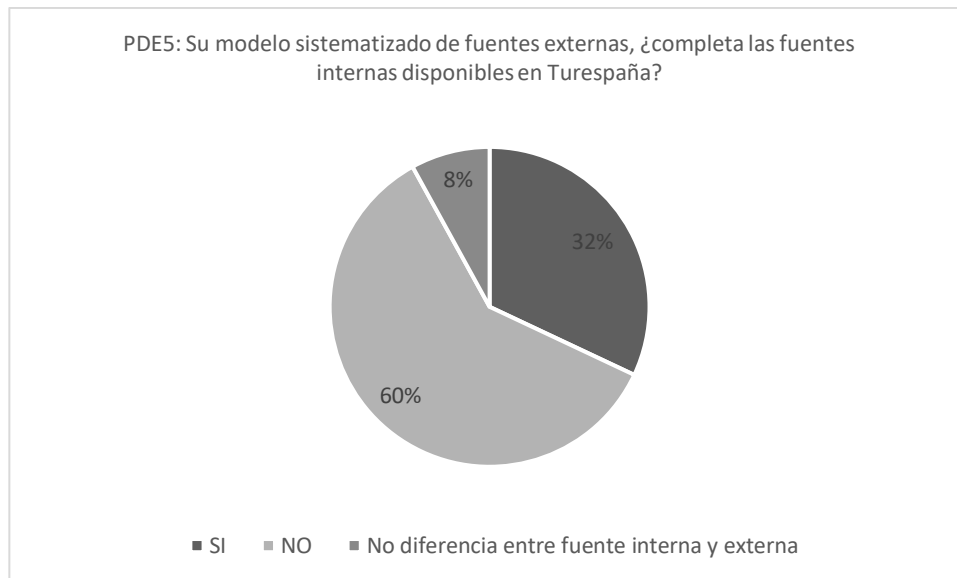
Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, un 60% no disponía de un modelo sistematizado y auditable que permitiera incorporar las fuentes externas a su departamento, completando las fuentes internas de su departamento y un 32% no distinguía entre fuentes internas y externas.

Lo extraño es que frente a no tener implantado ningún modelo sistematizado, más del 50 % manifestaba que las fuentes externas completaban a las que están dentro de la organización. Por lo que su importancia es máxima a la hora de la toma de decisiones estratégicas tanto de mercados como de productos y destinos.

La no diferenciación entre fuente externa e interna, quedó explicada en la síntesis del trabajo de campo, ya que las oficinas de turismo generan su propia información captan fuentes externas en el país de origen y una vez tratada y validada por el director de la oficina y su equipo, genera la duda razonable de si es de origen interno o externo. La falta de claridad semántica nos acompaña en todo el proceso de investigación y la incluiremos en las ponderaciones de ítems en el coeficiente de validación de contenidos que se realizó en la segunda fase de la investigación.

Figura 62.- Su modelo sistematizado de fuentes externas, ¿completa las fuentes internas disponibles en Turespaña?



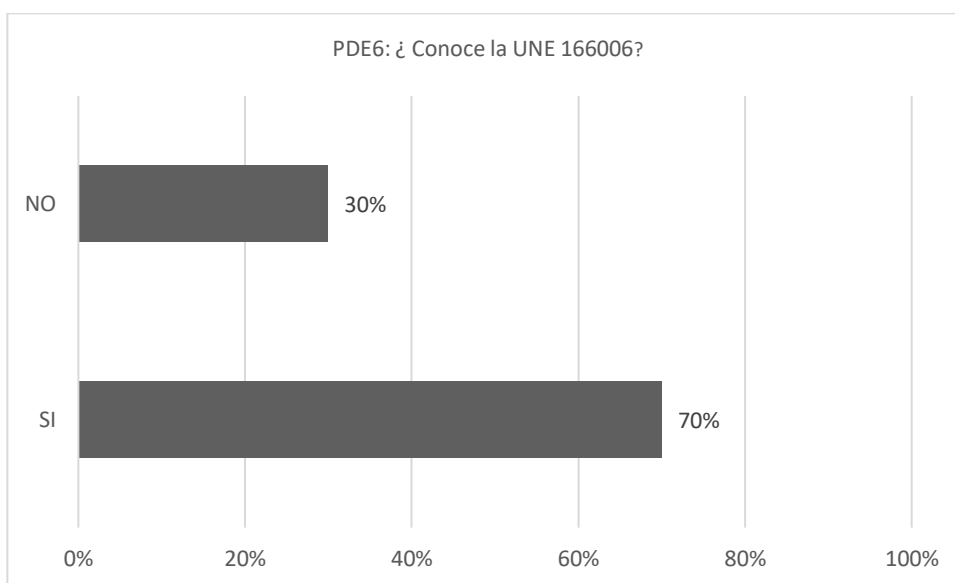
Fuente: Elaboración Propia

A continuación, en los dos siguientes gráficos, se abordaba la cuestión de si conocían la norma UNE 166006 un 70 % decía conocerla, pero el 100% es rotundo al afirmar en no haberse planteado aplicarla.

La norma en vigor es del 2018 y desde la primera edición en 2006, es tiempo suficiente como para que alguna entidad turística en estos años, la hubiera implantado a nivel de la administración del estado con el correspondiente efecto ejemplarizante.

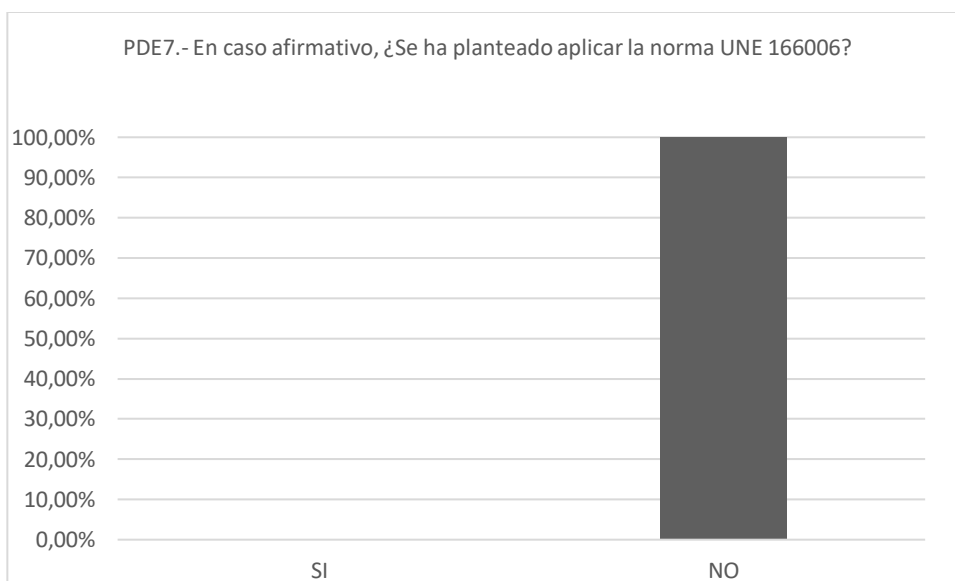
Pero no solo es que nadie se planteó implantarla durante las entrevistas realizadas, sino que no se ha implantado a la finalización de esta tesis, en alguna de sus áreas de actuación. La no implantación en ningún departamento de Turespaña, o en ninguna de las oficinas de turismo que tiene España en el extranjero dejaba patente la importancia que tiene poder usar la norma UNE 166006 como base de la normalización de las organizaciones turísticas a la hora de proponer nuevos desarrollos metodológicos en el ciclo de inteligencia turística.

Figura 63.- ¿Conoce la UNE 166006?



Fuente: Elaboración Propia

Figura 64.- En caso afirmativo, ¿Se ha planteado aplicar la norma UNE 166006?

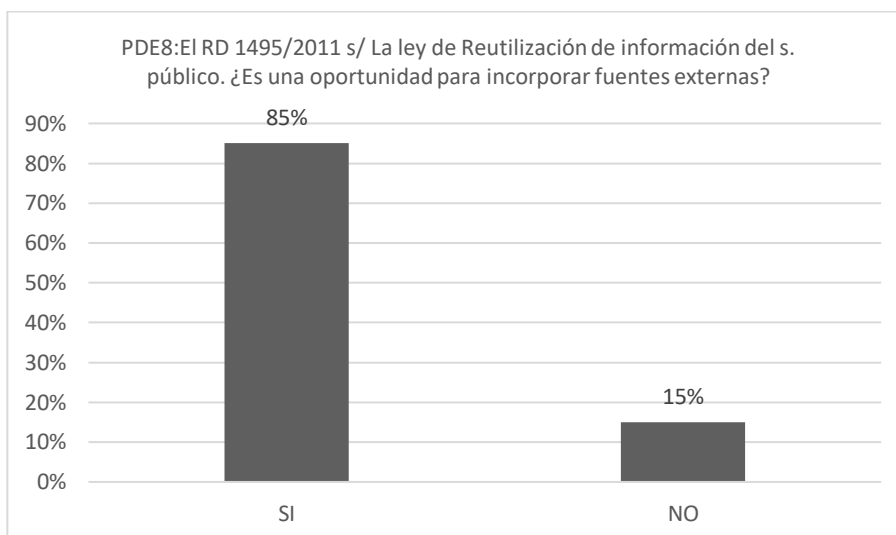


Fuente: Elaboración Propia

En 2011 el Real Decreto 1495/2011 desarrollaba la Ley 27/2007 sobre reutilización de la información del sector público, para el ámbito del sector público estatal, es por ello que se daba una oportunidad de incorporar fuentes externas en el sistema de VT E IC, al preguntar por esta cuestión un 85% asegura que es un oportunidad legitima, ya que los ciudadanos y empresas pueden utilizarla sin importar la dimensión de la organización y su filiación política, esos si el acceso puede ser libre aunque en algunos casos no gratis, y esto implica graves dificultades a la hora de fijar tarifas por parte de instituciones públicas, ya que genera unos derechos y nuevas

exigencias de los usuarios. La negativa está más en la corriente filosófica, de que la administración pública no está para vender información o beneficiar de manera directa al empresariado.

*Figura 65.- El RD 1495/2011 s/ La ley de Reutilización de información del s. público. ¿Es una oportunidad para incorporar fuentes externas?*

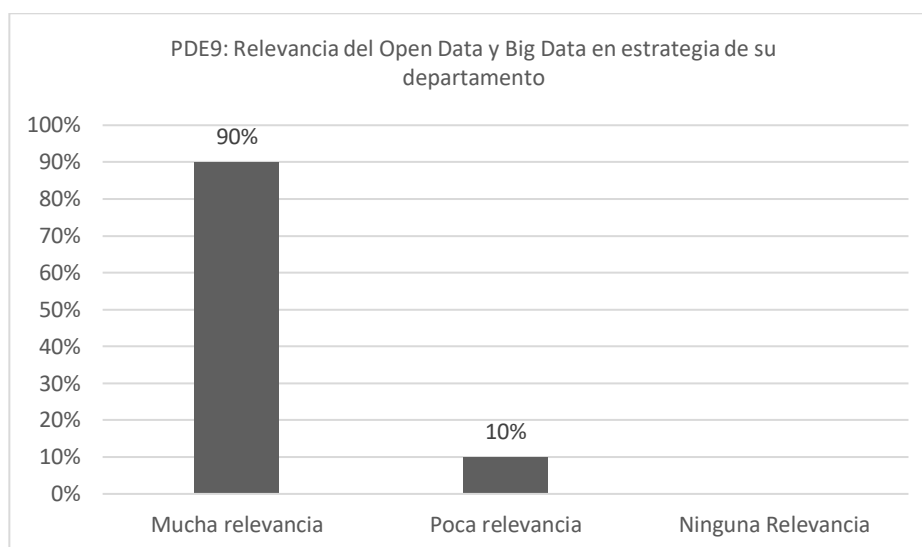


Fuente: Elaboración Propia

Resaltar que varias Comunidades autónomas, han iniciado este camino en mayor o menor medida, pero es indiscutible que es una tendencia que camina en paralelo de la madurez democrática y de la transparencia.

El *Open Data* se impulsa desde la Unión Europea como una oportunidad en la generación de nuevos modelos de negocio turístico. Y prueba de ello está en los resultados obtenidos en esta última cuestión del trabajo de campo donde un 90% afirma que existe una gran relevancia en el uso del *Open Data* y el *Big Data* para la estrategia de su departamento. Los recientes cambios que promueve la secretaria de estado de digitalización e inteligencia artificial sobre casos de uso en los espacios de datos en turismo darán acceso a los establecimientos hoteleros al uso de esta información pública.

Figura 66.- Relevancia del Open Data y Big Data en la estrategia de su departamento



Fuente: Elaboración Propia

Prácticamente la totalidad de los agentes sectoriales consultados durante la investigación coinciden en afirmar que la última década corresponde ya a un fenómeno social de la década del dato. Y que afectará en un futuro inmediato a todas las estructuras de las organizaciones turísticas.

En el análisis de los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad evidencian que la aplicación de la norma UNE 166006 VT E IC en la organización y diferentes departamentos de Turespaña, tendría efectos directos en variables como la vigilancia de mercados, clientes, destinos o de productos completando con datos e información de fuentes externas y los elementos de información interna disponible en cada departamento entrevistado.

Los entrevistados destacan la oportunidad que supone el big data y open data junto a la ley de reutilización de información pública en el crecimiento exponencial de las fuentes externas como elemento clave de un sistema de inteligencia turística

Además, destacar que el conocimiento y la responsabilidad en la toma de decisiones de los entrevistados facilitará posteriormente la implementación de los sistemas de VT e IC, como indica Casado y Quintero (2016), que “los tomadores de decisiones sabrán cuales son los requerimientos de información y por tanto más adelante sabrán donde encontrarla y qué herramientas utilizar para conseguirla”.

### **5.1.3.- Datos agenda estratégica de innovación para hoteles**

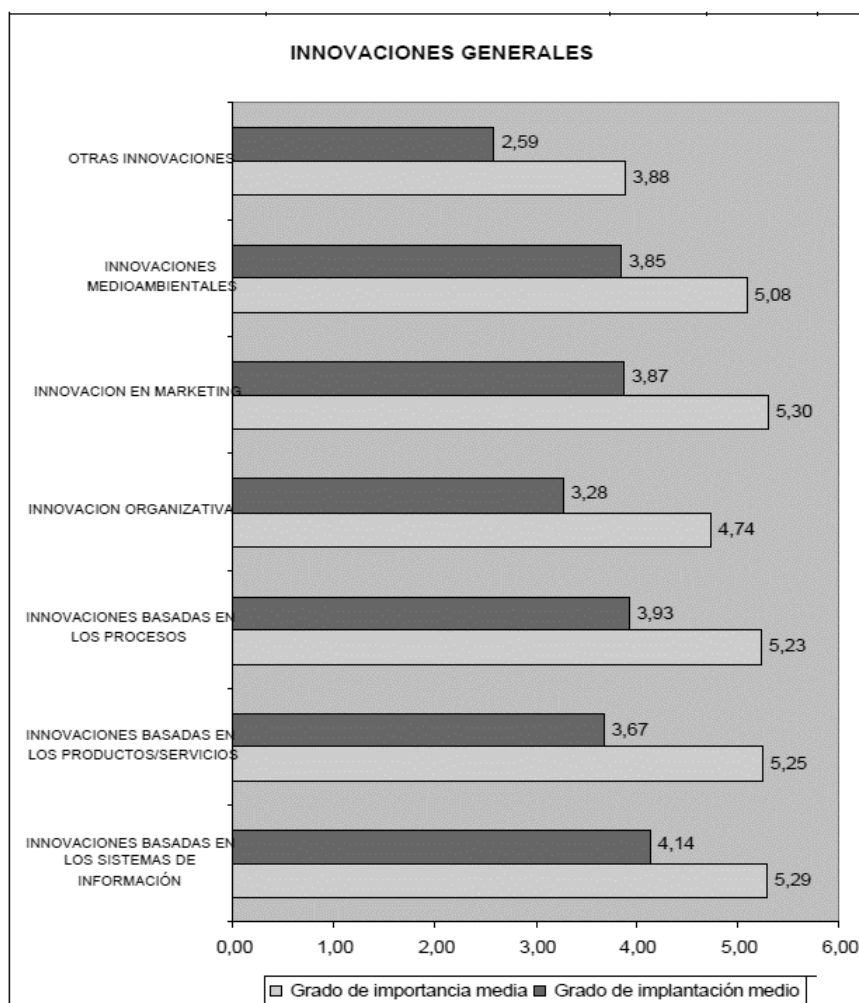
El análisis de los resultados del estado innovador de los diferentes subsectores turísticos obtenido en la Agenda estratégica de innovación como múltiple fuente de evidencias, aporta la importancia que dan los gestores participantes y el nivel de implantación de los diferentes innovaciones que se encuentran en las empresas turísticas, asignando los tipos de innovación basada en las tipología predefinidas en el manual de Oslo 2005 y otras, entre diferentes submuestras, según sector turístico y actividad principal (hoteles, restaurantes, agencias de viajes), y la localización (nacional y Comunidad Valenciana).

Junto a ello, se han introducido nuevos ítems, hasta ahora inéditos en la literatura económico-empresarial y se han reajustado el global al objeto del estudio (la industria turística española) de tal forma que las conclusiones obtenidas sean lo más eficaces e innovadoras posibles. A modo de ejemplo destaca la incorporación de preguntas sobre la implantación de sistemas de VT /IC visión del estado innovador de la aplicación y prevención de riesgos laborales (implementada a nivel medio pero con una valoración de su importancia bastante alta) o la percepción y voluntad de permanencia muy alta al considerarse la necesidad de diversificar hacia nuevos negocios que no tengan relación con el sector turístico poca o insignificante.

Este trabajo presenta un análisis comparativo en el que se examina la importancia que empresa confiere a cada tipo de innovación con el verdadero alcance de su implantación en la empresa. De este modo se obtiene una visión a dos niveles: 1) del nivel de importancia que se asigna, y 2) del alcance de la implementación del mismo. Las principales conclusiones que pueden extraerse del análisis de la situación actual en términos innovadores son las siguientes:

Se anexa el cuestionario de la Agenda Estratégica de Innovación al final de esta tesis.

Figura 67.- Innovaciones Generales



Fuente: MTA Connect, Universidad de Valencia (2011) Agenda Estratégica de Innovación

Conclusiones generales:

- Las innovaciones estudiadas (innovaciones basadas en los sistemas de información; innovaciones en productos/servicios; innovaciones en procesos; innovaciones organizativas; innovaciones en marketing; e innovaciones medioambientales) presentan un grado de implantación que fluctúa de medio a bajo.
- A estas mismas innovaciones se les confiere un nivel de importancia que varía entre ligeramente alto y bajo.
- El nivel de importancia conferido a estas innovaciones es siempre mayor al grado de implantación. Lo que evidencia una importancia teórica que no se corresponde con la implantación o grado de practicidad en su uso, este Gap se mantiene prácticamente en todos los resultados
- Las innovaciones más implantadas son las basadas en los sistemas de información y en los procesos, siendo su nivel de implantación medio y ligeramente bajo, respectivamente.

- Las innovaciones más importantes son las comerciales o en marketing y las basadas en los sistemas de información, siendo su nivel de importancia ligeramente alto.
- La baremación de las innovaciones más implantadas no coincide plenamente con las innovaciones consideradas más importantes, dando muestra de la conciencia empresarial con los deberes pendientes.

Los resultados de esta fase de la investigación nos aportan variables dependientes a tener muy en cuenta y que afectan directamente a los itinerarios tecnológicos e innovadores que se apliquen en las organizaciones turísticas, muy especialmente poder profundizar con los agentes sectoriales, en los itinerarios de innovaciones en sistemas de información en su vertiente más tecnológica. Y en los resultados obtenidos en las innovaciones organizativas en la gestión y estrategia, en las se mide la importancia e implantación de las variables de vigilancia estratégica e inteligencia competitiva (comercial, entorno) que formará parte de los datos obtenidos del estudio del caso y de la triangulación de evidencias obtenidas.

A continuación, se presenta un análisis de la situación de las empresas turísticas de la muestra en cuanto al nivel de implantación de las innovaciones organizativas y las de gestión y estrategias que van a afectar de manera directa a las variables que queremos analizar sus resultados:, prescindiendo de las innovaciones generales de la figura 51, basadas en los sistemas de información; innovaciones en productos/servicios; innovaciones en procesos; innovaciones organizativas; innovaciones en marketing; e innovaciones medioambientales.



Figura 68.- Situación actual de las de innovaciones organizativas



Fuente: MTA Connect, Universidad de Valencia (2011) Agenda Estratégica de Innovación

Las innovaciones organizativas presentan el siguiente orden de implantación: innovaciones en las prácticas de gestión de los recursos humanos; en las prácticas de gestión de la calidad; en la organización del trabajo; en las relaciones con agentes externos; y las innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión y la estrategia.

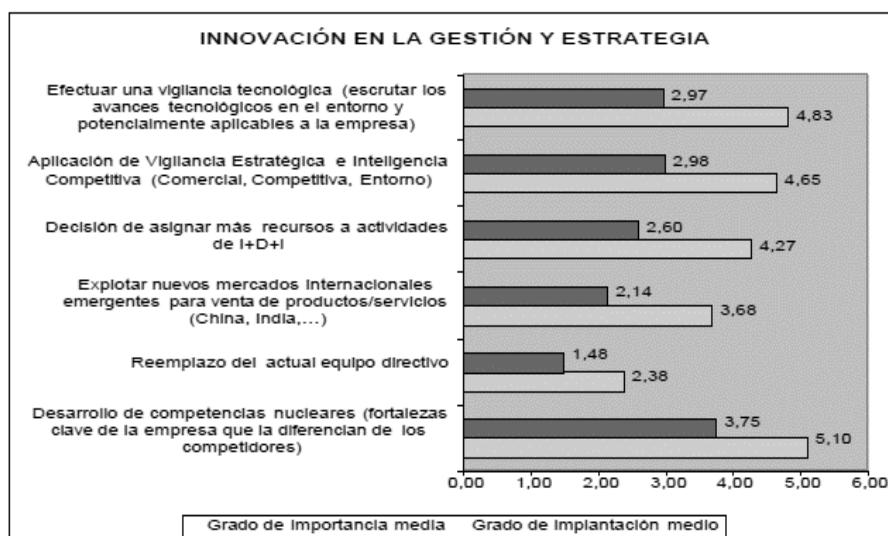
El grado de implantación de estas innovaciones es ligeramente bajo o bajo. El grado de importancia que se confiere a estas innovaciones es superior al grado de implantación en todos los casos, siendo la importancia de estas innovaciones considerada ligeramente alta o media en la mayoría de los casos. Por el contrario, las respuestas del empresariado relegan a la penúltima plaza de las siete a las “Innovaciones organizativas tanto en grado de importancia como en implantación.

De los elementos que más controversia género en el debate de las conclusiones de los resultados obtenidos en la agenda de Innovación y en los resultados de la triangulación al encadenarlo a las otras evidencias obtenidas, es que el empresariado de manera mayoritaria apuesta por la incorporación de las tecnologías y sistemas de información y marketing, pero relega los planteamientos organizativos y lo relacionado con la gestión y la estrategia prácticamente al último lugar en su aplicación. La principal explicación es la confusión del término entre innovaciones tecnológicas y organizativas y de gestión.

Sin duda es uno de los resultados explica en gran parte el limbo en el que se encuentra la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva y su aplicación en el sector turístico.

Las innovaciones en procesos que están implantadas con mayor medida son la introducción de nuevos o más avanzados métodos de prestación de servicios y la incorporación de nuevo equipamiento en la actividad central de la empresa, donde las empresas consideran que su grado de implantación es medio. Estas dos innovaciones también se consideran las más relevantes en su área.

Figura 69.- Situación actual de las de innovaciones en la gestión y estrategia



Fuente: MTA Connect, Universidad de Valencia (2011) Agenda Estratégica de Innovación

Conclusiones específicas de los sectores de restauración, agencias de viajes, de alojamiento, disponen de unos resultados específicos. En este capítulo solo nos centramos en el subsector de alojamiento. Los dos resultados más destacados de las innovaciones sectoriales de la gestión de alojamiento son la gestión interna de los establecimientos (software, hardware, redes, conexiones) y la gestión de las relaciones con clientes, siendo su nivel de implantación medio. A su vez, estos dos tipos de innovación son considerados los más relevantes

Es evidente que la aplicación de la Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva a la que hacemos referencia en las innovaciones organizativas se debe focalizar en estos dos campos, la vigilancia tecnológica daría apoyo a la gestión interna de los establecimientos permitiendo la actualización de tecnologías, detectar nuevos software y hardware. Y la inteligencia competitiva centraría su actividad en las diferentes fases del ciclo del viaje de los clientes.

Los resultados de esta última parte del trabajo empírico pondrán de manifiesto que valoración de los datos e información y el grado de disponibilidad por parte de los gestores de Hoteles de 4 y

estrellas de la comunidad Valenciana. Con esta información se podrán proponer las nuevas líneas de actuación en la transformación de los datos e información en conocimiento aplicable.

A modo de recapitulación, del análisis territorial y de actividad de las innovaciones generales se podrían establecer las siguientes conclusiones:

- La valoración media a los 71 ítems registra una media de 4.68 (desviación típica de 1.77), eso significa que las valoraciones realizadas son medias y medio-alto, y que las discrepancias y varianzas son relativamente pequeñas.
- A nivel territorial, las empresas cuyo establecimiento principal no está ubicado en la Comunidad Valenciana registra una media= 4.81 (1.67) y las valencianas una media= 4.59 (1.83). Eso nos lleva a concluir que éstas últimas dan unas valoraciones un poco más bajas y un poco más volátiles.
- Un contraste más detallado revela que esas diferencias son poco relevantes y cabe catalogarlas de despreciables. Se podría sintetizar esa idea como sigue: en general, sin apenas diferencias territoriales, las innovaciones más preferidas son las relativas a los sistemas de información y comunicación, mientras que las menos son las relacionadas con los aspectos organizativos.
- Las empresas de alojamiento registran una media=4,95 (1,63), puntuaciones que si las tenemos en cuenta respecto a sus desviaciones típicas (entre paréntesis) nos llevan a concluir que los establecimientos hoteleros dan unas valoraciones dentro de la media.
- A nivel subsector se han registrado un aspecto que debería tenerse en cuenta en los itinerarios innovadores, el subsector alojamiento muestra preferencias por la utilización de nuevos métodos para la fijación de precios.

En este trabajo se analiza la estrategia innovadora del sector turístico español. La muestra del estudio la conforman 63 empresas pertenecientes a los subsectores turísticos del alojamiento, restauración y agencias de viajes. A pesar del reducido número de respuestas recogidas, el trabajo en sí mismo aporta valor al estado de la cuestión porque hay una importante ausencia de trabajos sobre innovación en este tipo en el sector y que, además, consideren un abanico tan amplio de este tipo de innovaciones.

#### **5.1.4.- Datos de la aplicación del coeficiente de validación de contenidos (CVC) del instrumento identificación de necesidades de información de fuentes externas-I2NFIEX**

Tras la aplicación de la fórmula presentada en el capítulo anterior de metodología del coeficiente de validación de contenidos se obtienen los resultados presentados como instrumento de identificación de necesidades de información de fuentes externas, en la siguiente tabla, compuesto por dieciséis ítems de información y datos de los países emisores a la comunidad valenciana, dieciséis ítems de conectividad aérea, terrestre y marítima y distribución turística por país emisor y siete ítems del perfil del turista y sus motivaciones.

Tabla 32.- Ítems del instrumento de identificación necesidades de información de fuentes externas

	<b>Información y Datos de los países emisores a la Comunidad Valenciana</b>	<i>CVC</i>
<b>1</b>	Histórico del Volumen total de viajeros del país emisor.	<b>0,86</b>
<b>2</b>	Histórico de la demanda turística por paquetes y productos del año anterior	<b>0,86</b>
<b>3</b>	Previsiones de viajeros por país emisor para los próximos 3 años.	<b>0,87</b>
<b>4</b>	Previsiones del gasto turístico por país emisor para los próximos 3 años.	<b>0,87</b>
<b>5</b>	Previsiones de demanda turística por paquetes y productos para la próxima temporada.	<b>0,89</b>
<b>6</b>	Principales productos por mercado de origen	<b>0,82</b>
<b>7</b>	Principales formas de organizar el viaje por país emisor	<b>0,78</b>
<b>8</b>	Principales medios de comunicación por país emisor	<b>0,90</b>
<b>9</b>	Principales instituciones de promoción turística por país emisor	<b>0,88</b>
<b>10</b>	Principales BBDD del país emisor por productos	<b>0,92</b>
<b>11</b>	Calendarios y principales eventos en el país emisor (ferias, jornadas, seminarios)	<b>0,98</b>
<b>12</b>	Principales redes sociales y canales de información por país emisor	<b>0,89</b>
<b>13</b>	Indicadores del clima financiero: evolución del PIB, paro, inflación, consumo de los hogares, balanza de pagos, ... por país emisor	<b>0,93</b>
<b>14</b>	Información del entorno socio político del país emisor	<b>0,74</b>
<b>15</b>	Información socio demográfica, peso de la población por edades, ... del país emisor	<b>0,73</b>
<b>16</b>	Información sobre estrategias, cambios, tendencias del país emisor que afectan a la distribución con la Comunidad Valenciana	<b>0,80</b>
	<b>Conectividad aérea, terrestre y marítima y distribución turística por país emisor</b>	<i>CVC</i>
<b>1</b>	Información de las compañías áreas que operan con vuelo directo entre el país emisor y el aeropuerto de destino	<b>0,87</b>
<b>2</b>	Información de nuevas compañías aéreas que operan en el último año	<b>1,00</b>
<b>3</b>	Histórico de la frecuencia de los vuelos por país emisor de origen al aeropuerto de destino	<b>0,84</b>
<b>4</b>	Previsión de 6 meses de la frecuencia de los vuelos por país emisor de origen al aeropuerto de destino	<b>0,92</b>
<b>5</b>	Histórico sobre la capacidad aérea (asientos) entre los aeropuertos de los países emisores y los aeropuertos de la CV	<b>0,87</b>
<b>6</b>	Previsión en 6 meses en sobre la capacidad aérea (asientos) entre los aeropuertos de los países emisores y los aeropuertos de la CV	<b>0,91</b>
<b>7</b>	Histórico de la evolución de otras conexiones terrestres	<b>0,83</b>
<b>8</b>	Previsión en 6 meses de la evolución de otras conexiones terrestres	<b>0,82</b>

<b>9</b>	Histórico de la evolución de otras conexiones marítimas	<b>0,77</b>
<b>10</b>	Previsión en 6 meses de la evolución de otras conexiones marítimas	<b>0,79</b>
<b>11</b>	Intermediarios de distribución turística/ Agencias de viajes de los países emisores que vienen a la CV.	<b>0,94</b>
<b>12</b>	Intermediario por producto turístico especializado (MICE, deportivo, LGTB, etc.) de los países emisores que vienen a la CV.	<b>0,89</b>
<b>13</b>	Cuota de mercado estimado del TTOO en su mercado de origen hacia tu CV	<b>0,72</b>
<b>14</b>	TTOO de los países emisores que vienen al destino donde se sitúa tu establecimiento hotelero	<b>0,88</b>
<b>15</b>	AAVV on line/OTA de los países emisores que vienen al destino donde se sitúa tu establecimiento hotelero	<b>0,97</b>
<b>16</b>	Inventario de información detallada sobre actores clave del país emisor: nombre, sede, ciudades, mercados que opera, productos que comercializa, ...	<b>1,00</b>
	<b>Perfil del turista y sus motivaciones</b>	<i>CVC</i>
<b>1</b>	Perfil socioeconómico del turista por país emisor	<b>0,77</b>
<b>2</b>	Principales fechas estacionalidad y temporadas en que viajan los turistas por país emisor	<b>0,97</b>
<b>3</b>	Preferencias de los consumidores del país emisor (Estilo de viaje: paquete organizado o no, ...)	<b>0,73</b>
<b>4</b>	Motivaciones para realizar el viaje (aprender, reunirse, descubrir, ocio, salud...)	<b>0,79</b>
<b>5</b>	Tipo de alojamiento seleccionado	<b>0,96</b>
<b>6</b>	Características del viaje (en grupo, pareja, individual, ...)	<b>0,84</b>
<b>7</b>	Información y el contexto del perfil del turista	<b>0,70</b>

Fuente: Elaboración Propia

Todos los ítems que no alcanzan 0.8, se descartan y pasan posteriormente a revisión, y permiten ordenar por puntuación ponderando los bloques que se van a incorporar en el instrumento propuesto en el siguiente capítulo de la tesis.

El coeficiente de validación de contenidos (CVC) aporta una metodología replicable en otras variables de vigilancia como las de clientes, destinos y productos, también los hoteles deben alinear los bloques a la estrategia y posicionamiento de cada Hotel y el destino donde se ubica. Resaltamos en este análisis que influye mucho más la especialización del establecimiento, salud, congresos, sol y playa, ... y el destino donde se ubica, que la categoría de cuatro y cinco estrellas ,algo detectado en el debate de estos resultado ya que en la revisión la tipología de establecimiento influye mucho su especialización ya que los objetivos de búsqueda e identificaciones de fuentes

externas son muy diferentes en función de los servicios que ofrece el hotel y el destino y entorno donde se ubica,. Queda patente en uno de los ítems descartados en el ítem 4, motivaciones para realizar el viaje, que se quedaba para revisión con un 0.79, al comprobar la dispersión de los expertos de hoteles temáticos con la puntuación de hoteles de sol y playa o ciudad.

## CAPÍTULO VI. - INSTRUMENTO PROPUESTO

Esta Investigación propone el siguiente modelo, basado en la contribución de MTA Connect, basada en la norma UNE 166006 de VT e IC y otros autores en el capítulo 3 de esta tesis, el sistema de inteligencia turística para los establecimientos hoteleros se enmarca en la dirección estratégica del hotel, donde se realiza la gestión y la toma de decisiones a través del ciclo de inteligencia turística.

Dicho ciclo está compuesto de 5 procesos: la planificación y alcance, la identificación de necesidades, la búsqueda extracción y organización de la información, la validación análisis y puesta en valor y la difusión de resultados de la VT e IC.

En la identificación de necesidades tendré en cuenta el ciclo de inteligencia descrito por MTA Connect y recogido en el capítulo 3, y a continuación se define el siguiente proceso que incorpora el instrumento propuesto en nuestra investigación, I2NIFEX.

Tabla 33.- Proceso de Identificación de Necesidades

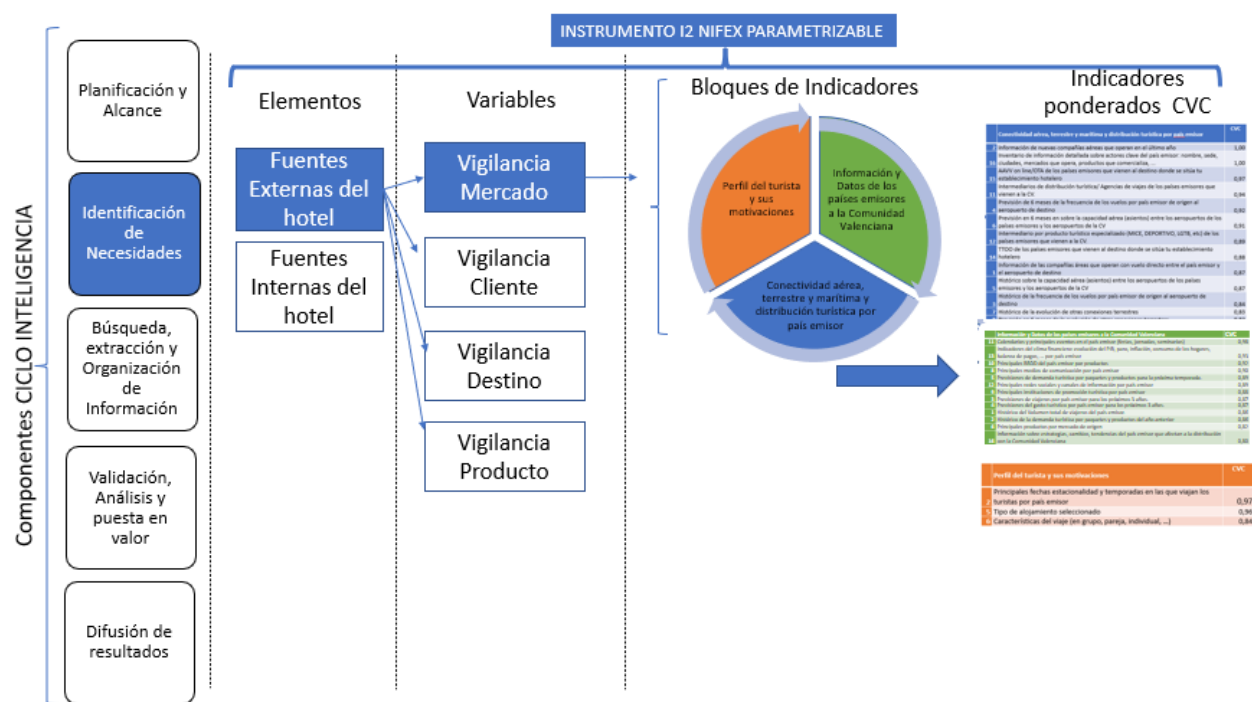
PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES				
<b>1.- Determinar áreas de actuación</b>				
<b>2.- Definición de necesidades de información</b>				
<b>a.-Requerimientos de la información:</b> Identificar dentro de las Áreas de Vigilancia aquellas que a la organización le interesan, en este instrumento la <b>Vigilancia Mercado</b> : Se identifican las necesidades en función del mercado objetivo de la organización, por ejemplo: Rusia, India, Brasil, ...				
<b>b.-Formulario: Identificación de necesidades</b> , que incluya: <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Descripción:</b> se describe lo que la organización quiere encontrar.</li> <li><b>Objetivo:</b> se marca el objetivo que se quiere cubrir con esa necesidad de información.</li> <li><b>Acciones Derivadas:</b> para qué quieren utilizar la información encontrada.</li> <li><b>Indicadores:</b> qué indicadores van a medir la eficacia de la información encontrada.</li> <li><b>Partes Interesadas:</b> del resultante de este nuevo producto de inteligencia turística a realizar.</li> </ol>				
<b>c.-Fuentes de información detectadas</b> que pueden ser las fuentes externas e internas de la organización.				
<b>d.-Indicadores de control</b> , se realizará un cuadro de mando de indicadores que para la identificación de necesidades.				
<b>Ejemplo:</b>				
Indicador	Método Medida/ Registro	Frecuencia	Criterios / Límites	Responsable
IN 1: Informes de necesidades de información	Número Informes	Anual	Nº de informes de necesidades de información	Área de Innovación.

Fuente: MTA Connect

Para proponer dicho instrumento en el proceso de fuentes de información detectadas, para las fuentes externas relativas a la Vigilancia de Mercado, utilizaremos la ponderación del CVC que para facilitar su detección a través del instrumento I2NIFEX que se compone como veremos en la figura siguiente de:

- Un elemento: fuentes externas del hotel.
- La variable: vigilancia de mercado: Información sobre indicadores, tendencias, distribución en países emisores de Turistas hacia nuestro país.
- Tres bloques de indicadores: el perfil del turista y sus motivaciones, seguido de la conectividad aérea, terrestre, marítima y distribución turística por país emisor y, por último, la información y datos de los países emisores a la Comunidad Valenciana.
- Y de una ponderación a través del CVC de los tres bloques de indicadores.

Figura 70.- Esquema del Instrumento I2NIFEX -Vigilancia Mercados



Fuente: Elaboración propia.

El instrumento, I2NIFEX, comprende los tres indicadores ponderados mediante el coeficiente de validación de contenidos, CVC, para guiar a la dirección de los hoteles a identificar las necesidades de fuentes externas para la realización de una vigilancia de mercado efectiva.

Y va a permitir:

- Alinear el posicionamiento estratégico anual y plan de acción del Hotel
- Disponer de un proceso de identificación de fuentes adaptable a las áreas de vigilancia en este caso a la vigilancia de mercado.
- Distingue la información estructurada y desestructurada.
- Lo que la organización quiere encontrar.
- El objetivo que se quiere cubrir con esa necesidad de información.



- Las partes interesadas y el nivel de interés de la disponibilidad de esa información
- Para qué se quiere utilizar la información encontrada.
- Los indicadores que van a medir la eficacia de la información encontrada

*Tabla 34.- Indicadores Ponderados Conectividad Aérea, terrestre y marítima y distribución turística por país emisor*

- Información de nuevas compañías aéreas que operan en el último año
- Inventario de información detallada sobre actores clave del país emisor: nombre, sede, ciudades, mercados que opera, productos que comercializa, ...
- AAVV on line/OTA de los países emisores que vienen al destino donde se sitúa tu establecimiento hotelero
- Intermediarios de distribución turística/ Agencias de viajes de los países emisores que vienen a la CV.
- Previsión de 6 meses de la frecuencia de los vuelos por país emisor de origen al aeropuerto de destino
- Previsión en 6 meses en sobre la capacidad aérea (asientos) entre los aeropuertos de los países emisores y los aeropuertos de la CV
- Intermediario por producto turístico especializado (MICE, deportivo, LGTB, etc) de los países emisores que vienen a la CV.
- TTOO de los países emisores que vienen al destino donde se sitúa tu establecimiento hotelero
- Información de las compañías áreas que operan con vuelo directo entre el país emisor y el aeropuerto de destino
- Histórico sobre la capacidad aérea (asientos) entre los aeropuertos de los países emisores y los aeropuertos de la CV
- Histórico de la frecuencia de los vuelos por país emisor de origen al aeropuerto de destino
- Histórico de la evolución de otras conexiones terrestres
- Previsión en seis meses de la evolución de otras conexiones terrestres

Fuente: Elaboración Propia

*Tabla 35.- Indicadores Ponderados Información y Datos de los países emisores a la Comunidad Valenciana*

- Calendarios y principales eventos en el país emisor (ferias, jornadas, seminarios)
- Indicadores del clima financiero: evolución del PIB, paro, inflación, consumo de los hogares, balanza de pagos, ... por país emisor
- Principales BBDD del país emisor por productos
- Principales medios de comunicación por país emisor
- Previsiones de demanda turística por paquetes y productos para la próxima temporada.
- Principales redes sociales y canales de información por país emisor
- Principales instituciones de promoción turística por país emisor
- Previsiones de viajeros por país emisor para los próximos 3 años.
- Previsiones del gasto turístico por país emisor para los próximos 3 años.
- Histórico del Volumen total de viajeros del país emisor.
- Histórico de la demanda turística por paquetes y productos del año anterior
- Principales productos por mercado de origen
- Información sobre estrategias, cambios, tendencias del país emisor que afectan a la distribución con la Comunidad Valenciana

Fuente: Elaboración Propia

*Tabla 36.- Indicadores Ponderados Perfil del turista y sus motivaciones*

- Principales fechas estacionalidad y temporadas en las que viajan los turistas por país emisor
- Tipo de alojamiento seleccionado
- Características del viaje (en grupo, pareja, individual, ...)

Fuente: Elaboración Propia

## CAPÍTULO VII.- CONCLUSIONES

El objetivo principal de esta tesis ha sido conocer si la VT e IC es un recurso y/o una capacidad clave para la dirección estratégica en las organizaciones hoteleras.

Los resultados obtenidos de la triangulación de evidencias en la primera fase de la investigación y las tablas ponderadas de indicadores obtenidos en la segunda fase nos permiten realizar las siguientes contribuciones teóricas y prácticas.

### **Implicaciones teóricas**

En primer lugar, constatar la falta de claridad semántica y del término de VT e IC. Tras realizar la investigación se observa que existen enfoques distintos en el término inteligencia en el ámbito de la gestión empresarial, siendo la inteligencia de negocios más centrada en el ámbito tecnológico y la inteligencia competitiva en el mundo organizacional. (Prescott, 1995; Liebowitz, 2006; López-Robles et al., 2018). El término de inteligencia competitiva no clarifica los procesos y métodos que deben realizar los gestores para transformar los datos e información en conocimiento aplicable en la toma de decisiones, tal y como indica la norma UNE 166006. La inteligencia competitiva se ha estudiado especialmente centrándose en su exploración ambiental, análisis y toma de decisiones (Maritz y Du Toit, 2018) y aunque ha ido tomando fuerza la incorporación de la IC como una herramienta de la dirección estratégica en diferentes sectores, son escasas las contribuciones científicas a la aplicación práctica en el sector hotelero, (Faust Cruz y Anjos, 2011; Köseoglu et al. 2016; Arroyo, et al., 2014; Casado-Salguero y Jiménez-Quintero, 2016). Las últimas definiciones sobre inteligencia competitiva corroboran la incorporación de datos e información externa a la organización en la determinación de las necesidades de información como un proceso para la planificación estratégica y la toma de decisiones más acertadas. Pellissier y Nenzhelele, (2013), Irarragorri, Salazar y Díaz, (2020), o bien la consideran como una herramienta al servicio de la dirección estratégica para la dirección. Campos, et al., (2014); Pellissier y Kruger, (2011). Esta investigación quiere aportar una aproximación al itinerario de incorporación de las diferentes innovaciones en el sector hotelero tanto nacional como de la Comunidad Valenciana, por su importancia teórica y disponibilidad práctica, sector que prefiere implementar las innovaciones comunes, y por tanto más conocidas por ellos, como son las provenientes de los sistemas de información, productos y servicios e innovaciones comerciales o de marketing ralentizando las implementaciones de las innovaciones organizativas y de gestión más disruptivas, es decir, novedosas tanto para la literatura académica como en el ámbito empresarial. Esta investigación avanza en el concepto de Inteligencia Turística entendido como un concepto que incluye la inteligencia territorial, las nuevas relaciones con los actores del destino, el geoposicionamiento de los datos, y la secuenciación de las acciones de vigilancia de mercado, clientes, destino y productos en función de las fases del ciclo del viaje.

En segundo lugar, se ha podido corroborar a lo largo de la investigación la importancia de la VT e IC en el proceso estratégico tanto en el marco teórico como en la ponderación de los resultados obtenidos, muy especialmente la que otorgan los participantes de las diferentes organizaciones y empresas en materia de inteligencia y vigilancia de mercados turísticos. Es fundamental que los hoteles cuenten con información útil y de especial valor estratégico aportada por el ciclo de inteligencia de la VT e IC. Moya-Espinosa y Moscoso-Durán. (2017) afirman que la VT e IC es clave para seguir un proceso adecuado de toma de decisiones. La IC se considera una herramienta al servicio de la dirección estratégica puesto que provee de la inteligencia necesaria para la toma de decisiones por parte de la dirección (Campos, et al., 2014; Pellissier y Kruger, 2011). En un estudio realizado por de las Heras Rosas. (2020) sobre la inteligencia competitiva en la mediana y pequeña empresa destaca que, el sistema de VT e IC constituye una parte más de la organización y que se debe enfocar en torno a las unidades estratégicas globales, tanto del negocio como competitivas. Además, ayuda a los gerentes de los hoteles a diseñar mejores estrategias, conocer mejor su organización en un entorno cambiante y de gran competencia como es el sector alojativo Casado, et al., (2019). Por ende, los procesos o métodos para la aplicación de la VT e IC en el sector hotelero no se explican en profundidad, dejando simplemente una descripción somera de cada uno de los pasos en el sistema de gestión de una VT e IC, a través del ciclo de inteligencia en dicho sector (Arroyo, et al., 2014; Casado-Salguero y Jiménez-Quintero, 2016). Esta investigación sugiere que tanto la estrategia de los establecimientos hoteleros y la VT e IC deben entrelazarse para conseguir una alineación con el posicionamiento estratégico de los establecimientos hoteleros, y además deben retroalimentarse y realizar procesos participativos a la hora de ponderar la identificación de necesidades de información para una buena gestión de la estrategia en cada uno de los Hoteles donde se aplique.

En tercer lugar, se exploran los requerimientos necesarios para aplicar la norma UNE 166006 en establecimientos hoteleros. La literatura científica propone distintas etapas para implementar la VT e IC a través del ciclo de inteligencia. Algunos autores proponen cinco etapas: planificación, recopilación, análisis, diseminación y retroalimentación, SCIP, 2014; Casado, et al., 2017. Otros autores proponen tres: planificación, recopilación, análisis y diseminación (Kahaner, 1996; Fleisher, 2001; Brummer, et al., 2006). En el sector turístico, a nivel general, no existen procedimientos formales para la recogida y análisis de la información que sistematicen dichos procesos. (Faust Cruz y Anjos, 2011; Köseoglu et al., 2016; Köseoglu et al., 2018). También sostienen que la implementación de un sistema VT e IC se centra en la necesidad de determinar los factores organizacionales (Arroyo, 2005; Köseoglu et al. 2016) y ambientales necesarios (Casado, et al., 2019). Así mismo, también abordar el proceso de implementación, destacando la necesidad de organizar la información para una gestión avanzada de los datos, incorporar los

nuevos procesos organizativos, impulsar la transformación digital, formar al personal y velar por la calidad de los datos (Invattur, 2019).

En nuestra investigación, hemos podido comprobar los requerimientos necesarios para la puesta en funcionamiento de la VT e IC, en base a la norma UNE 166006. Estos procedimientos han sido implementados con éxito por MTA Connect en los hoteles que pasaban por incorporar un mapa de procesos estructurados y normalizados, y que en la fase de identificación de necesidades de información pasan por acotar las necesidades de forma detallada. En segundo lugar, es clave conocer muy bien la organización, y así poder tratar, organizar y recoger el conocimiento adquirido, determinar donde aplicar la inteligencia y que tipo de información se requiere, siendo el requerimiento de inteligencia de mercados el más solicitado, seguido del de clientes, productos y destino. En la fase de planificación y alcance, resulta fundamental desgranar si la organización realizará o no la implantación del sistema o si se externaliza definir los servicios y productos, alcance, herramientas tecnológicas, temporalidad. En la fase de búsqueda, extracción y organización se debe realizar una estructuración, curado de la información, establecimiento de algoritmos de búsqueda, almacenaje, y puesta a disposición. En la fase de puesta en valor del conocimiento adquirido destaca la necesidad de definir cómo realizar la validación y la transformación del conocimiento en inteligencia. Por último, en la fase de resultados de la VT e IC, es necesario determinar los entornos de interés y acciones posteriores a tener en cuenta con la inteligencia realizada.

### **Implicaciones prácticas**

En primer lugar, reafirmar la utilidad, que tiene la norma UNE 166006 para consolidar y adaptar una metodología del ciclo de inteligencia en el sector hotelero, con las aportaciones de éxito realizadas en los procesos, instrucciones y experiencia sectorial de MTA Connect, en los casos de uso de organizaciones turísticas certificadas, adaptadas a las diferentes tipologías de establecimientos de alojamiento: hoteles, apartamentos turísticos, campings y balnearios. La implicación MTA Connect en los comités técnicos de normalización y el nivel de especialización de su proyecto industrial en el sector de alojamiento de la Comunidad Valenciana, sirven de referente a nivel nacional e internacional ante la escasez de empresas hoteleras que se han certificado con dicha norma. Destacar la necesidad de fomentar con políticas públicas y apoyo económico la implementación en materia de VT e IC para el sector turístico privado por parte de las administraciones públicas en colaboración con las asociaciones empresariales hoteleras, ya que se ha priorizado en los últimos años ayudas más enfocadas a los destinos turísticos inteligentes. Y la normalización de la VT e IC es tan reciente como su publicación en 2006 sufriendo la última actualización en 2018 incorporando conceptos de utilidad como las fuentes

externas desestructuradas provenientes del *Big Data* o la incorporación de estrategias competitivas en red.

En segundo lugar, se propone un método para la implantación de la VT e IC a nivel sector hotelero y se compara con otros sectores como la patentes y marcas. La biotecnología aplica los ciclos de inteligencia centrados en las vigilancias del entorno, comercial, competitiva y tecnológica. Lo anterior revela que se carecía de trabajos empíricos que estudian la aplicación de sistemas de VT e IC a nivel nacional, y muy especialmente en los hoteles de 4 y 5 estrellas de la Comunidad Valenciana. Por tanto, los profesionales y directores de hotel no disponen de referencia, validación o guía. En la investigación se constata que aquellas organizaciones turísticas o establecimientos hoteleros que la aplican no tienen intención de compartirla o hacer publicidad ni difusión de esta, ya que la consideran como un proceso interno y de herramienta de competitividad, y se establece como diferencia sustancial la aplicación del ciclo de inteligencia centrado en las vigilancias de mercados, clientes, destinos, productos. Además, siendo variable su decisión de aplicar una vigilancia u otra en función de los factores ambientales, como ha ocurrido tras el COVID-19 en la industria turística que ha tenido que virar su estrategia hacia la vigilancia competitiva para obtener propuestas de mejora incorporando nuevos modelos de negocio, acciones *e-commerce*, campañas on line y nuevas alianzas en el sector.

Finalmente, la tesis doctoral incorpora un instrumento para dotarle de practicidad y mejor adaptación del sistema de VT e IC al sector hotelero. Dicho instrumento se aplica en la identificación de necesidades de fuentes externas sobre la vigilancia de mercado y es además parametrizable a través de la incorporación en los componentes del ciclo de inteligencia de la VT e IC, ya que puede analizar dos elementos: fuentes internas y externas que se alinean con el posicionamiento estratégico y características de cada establecimiento hotelero, cuatro variables en función de la vigilancia de mercados, clientes, productos y destino en los que se puede replicar este instrumento. Y aporta valor y utilidad a las empresas hoteleras que requieren incorporar un sistema de VT e IC en su organización para competir en los mercados, facilitándoles la labor y su priorización de indicadores de forma mucho más certera como se ha concluido en esta investigación para la vigilancia de mercado, en el área de conectividad aérea, perfil del turista, sus motivaciones y datos de los países emisores y pudiendo replicar su aplicación a otras áreas a vigilar como puede ser la vigilancia de producto, destino o clientes o a las fuentes internas de la organización. Los resultados tienen una implicación práctica en la dirección hotelera ya que afecta directamente a la aplicación externa de la información de gran utilidad para la operativa y el avance de los hoteles en su estrategia. La ponderación de las variables que evalúa el instrumento propuesto implica la participación de los miembros del equipo del hotel alineados a las unidades operativas de gestión, con un objetivo común para obtener ventajas en el mercado flexibilizando la estrategia y la toma de decisiones informadas en el mismo. Los directores de hotel intensifican

el esfuerzo de adquirir nuevas ventajas competitivas que mejoran la actividad empresarial basadas en la aplicación de procedimientos e instrucciones que permitan la puesta en marcha efectiva de los sistemas de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.

#### Limitaciones y futuras líneas de investigación

El trabajo actual ha puesto el foco de la investigación en la Comunidad Valenciana al sector de alojamiento de 4 y 5 estrellas lo que ha supuesto aceptar diferentes limitaciones, entre las que cabe destacar:

- La imposibilidad de realizar un sólido estudio cuantitativo debido al tamaño reducido de la muestra.
- Hubiese sido de gran interés tener acceso a las asociaciones hoteleras como organizaciones influyentes en los procesos de toma de decisiones de los directivos de los hoteles.
- Aunque nos parece muy interesante profundizar en la relación entre los establecimientos hoteleros y los destinos turísticos inteligentes relacionados con su ubicación, no hemos tenido acceso a la información suficiente.

Ahora bien, haber aceptado trabajar con estas limitaciones, no nos impide proponernos nuevas investigaciones aprovechando el trabajo ya realizado, por lo que estamos decididos a afrontar próximos trabajos que amplíen la investigación a:

- Una nueva evaluación de las entrevistas en profundidad y encuestas realizadas en el caso de estudio de Turespaña, para poder correlacionar los resultados.
- Inclusión del instrumento I2NIFEX en las fuentes externas aplicables a las vigilancias del entorno, cliente, producto y en las fuentes internas del establecimiento.
- Ampliación del estudio a los DTI's y su relación con los hoteles digitales, inteligentes y conectados, según la nueva norma UNE 178504.

Sin duda el campo abierto es mucho más amplio, pero pensamos que en estos momentos estamos en condiciones de afrontar estos nuevos retos y profundizar en los objetivos que nos hemos propuesto en el trabajo doctoral que hemos realizado.

## CHAPTER VII – CONCLUSIONS

The main purpose of the thesis was to examine whether TS and CI are a resource and/or a key tool for strategic management in hotel organisations.

The results obtained from the triangulation of evidence in the first phase of the study and the weighted tables of indicators obtained in the second phase allow us to make the following assumptions, both theoretical and practical:

### **Theoretical implications**

First, it has been confirmed that there is a lack of semantic clarity regarding the term TS/CI. After carrying out the research, it was observed that there are different approaches with the term intelligence in business management, being business intelligence more focused on the technological sector and competitive intelligence in the organisational world. (Prescott, 1992; Liebowitz, 2006; López-Robles et.al., 2018). The term competitive intelligence does not shed much light on the processes and methods that should be carried out by tourist gestors and hoteliers to transform data and information into knowledge that can be applied in decision-making, as established by the norm UNE 166006. Competitive intelligence has been studied from an environmental exploration, analysis and decision-making (Maritz and Du Toit, 2018), and although the implementation of CI as a tool within strategic management across different sectors has become more present, the scientific contributions in its application within the hotel sector are (Faust Cruz & Anjos, 2011; Köseoglu et al., 2016; Arroyo, et al., 2014; Casado-Salguero & Jiménez-Quintero 2016). The most recent definitions of competitive intelligence corroborate the incorporation of data and external information in the determination of information needs as a process for strategic planning and the most accurate decision-making. Pellissier & Nenzhelele (2013), Irragarri, et al., (2020) consider it as a tool in service of strategic management. Campos, et al., (2014); Pellissier & Kruger, (2011).

The present thesis aims to provide an approximation to the itinerary of incorporating different innovations in the hotel sector nationally and within the Valencian Community, due to both its theoretical importance and practical availability. This is a sector that prefers to implement common innovations, and therefore more known to them, such as the ones that come from the information systems, products and services and commercial innovations or marketing. This slows down the implementation of more disruptive organisational and managerial innovations, this means that they are novel within the academic literature and the business sector. This investigation moves forward the concept of Tourist Intelligence understood as a concept that includes territorial intelligence, new relations with destination's actors, data geo-positioning, and the sequencing of market surveillance, clients, destinations and products according to the trip stages.



Secondly, it has been corroborated throughout the investigation the importance of TS and CI in the strategic process within the theoretical framework as well as in the results, especially those given by the participants in the different organisations and companies working with intelligence and surveillance of tourist markets. It is imperative that hotels have useful information with a strategic value provided by the intelligence cycle of TS and IC (Moya-Espinosa & Moscoso-Durán, 2017) to follow the right path regarding decision-making. CI is seen as a tool in the service of strategic management since it provides the necessary intelligence for decision-making that needs to be done Campos, et al., (2014); Pellissier & Kruger. (2011).

In a study carried out by de las Heras Rosas (2020) about competitive intelligence in small and medium-sized enterprises, it is claimed that TS and CI constitute another part of the organization and that it needs to focus on global strategic units within the business. Besides, it allows hotel managers to design better strategies, know their organisations in a changing and competitive environment such as this one. Casado, et al., (2019). This is why the processes and methods for the application of TS/CI within the hotel sector are not described in detail, leaving simply a description of each step in the management system of a TS and CI through the intelligence cycle of this sector. Arroyo, et al., (2014); Casado-Salguero & Jiménez-Quintero. (2016). This research suggests that the strategy of hotel establishments and TS and CI should be aligned with strategic positioning of these establishments, and they need to influence each other and have participative processes when measuring the identification of information needs for a good strategic management in each hotel where it is applied.

Thirdly, the necessary requirements to apply the norm UNE 166006 in hotel establishments are explored. The scientific literature provides different stages to implement TS and CI throughout the intelligence cycle; some use five stages: planning, compilation, analysis, dissemination, and feedback. (SCIP, 2014, Casado, et.al., 2017), while other authors suggest three: planning, compilation, analysis and dissemination (Kahaner, 1996; Fleisher, 2001; Brummer, et al., 2006). In the tourist sector, generally, as pointed out by authors Faust Cruz & Anjos, (2011); Köseoglu et al., (2016); there are no formal proceedings to gather and analyse information that systematise the mentioned processes, and TS/CI and its implementation is focused on the need to determine the organisational (Arroyo, 2005; Köseoglu et al. 2016; Köseoglu et al., 2018) and environmental factors (Casado, et al., (2019), and how to carry it out; it is important to highlight the need to organise information to an advanced data management, incorporating the new organisational processes, fostering digital transformation, training the staff and safeguarding data quality (Invattur, 2019).

In the current research it was possible to establish the requirements successfully implemented by MTA Connect in the hotels that incorporated a map of standardised and structured processes, and

that in the identification of needs phase delimit these needs. Secondly, they know the organization very well, in order to deal, organise and work with the knowledge they gathered, determine where to apply tourist intelligence and what type of information is needed, with the market intelligence the most popular, followed by clients, products and destination. At the planning and range stage the organization needs to decide whether it will continue with the implementation of the system or not, and if it is externalised they need to provide detail about services, products, range, technological tools and temporality. At the search, extraction and organization phase there needs to be a restructuring of the information, establishing the search and storage algorithms. At the valorisation stage there is the need of making the validation and transformation from knowledge to intelligence, and finally, the results stage of TS and CI establishes the environments of most interest and subsequent actions to be considered with the intelligence used.

### **Practical implications**

First, it has been confirmed the usefulness of the norm UNE 166006 to consolidate and adapt a cycle methodology within the hotel sector, with successful contributions provided in the processes, instructions, and sectorial experience of MTA Connect, in the use cases of certified tourist organisations, adapted to different types of establishments: hotels, holiday apartments, campings, and spas. The implication of MTA Connect in the standardization and the level of specialization of its industrial project in the lodging sector in the Valencian Community, are a referent both nationally and internationally due to the shortage of hotel companies certified by this norm.

There is the need to promote with public policies and economic support the implementation of TS and CI for the tourist private sector by the public administrations together with hotel associations, since in recent years there have been more aid for smart tourist destinations. The standardisation of TS and CI is as recent as its publication in 2006, being updated in 2018 and incorporating useful concepts such as unstructured external sources coming from big data or the incorporation of online competitive strategies.

Secondly, the implementation of TS and CI at a hotel level can be compared to other sectors such as branding and patents or biotechnology, applies the intelligence cycles focused on environmental, commercial, competitive and technological surveillance. There was a lack of empiric research nationally and especially in four- and five-star hotels in the Valencian Community that applied TS and CI. Therefore, professionals and hotel managers have no reference, validation or guidelines.

It has been confirmed that those tourist organisations or hotel establishments that make use of it have no intention of sharing it or make publicity, since it is considered an internal process and a competitiveness tool. It establishes as a substantial difference the application of the intelligence cycle

focused on market, clients, destinations, products surveillance, being variable about these depending on environmental factors, as it happened after Covid'19 in the tourist industry. It had to change its strategy towards competitive surveillance to obtain suggested improvements incorporating new business models, actions, online campaigns, and new alliances within the sector.

Finally, the paper incorporates an instrument to give practicality and adaptation to the TS and CI systems in the hotel industry. This instrument is applied in the identification of needs of external sources about market surveillance, and it is measurable through the incorporation of intelligence cycles to the TS and CI. It can analyse two elements: internal and external sources aligned with strategic positioning and the characteristics of each hotel establishment, four variables depending on the market surveillance, clients, products, and destinations, in which this instrument can be applied.

It also provides value and purpose to the hotel companies that need to incorporate a TS and CI system into their organization to compete in markets, making their work easier and their prioritization of indicators more exact, as it has been concluded in the present investigation for market surveillance, connectivity area, tourist profiling, motivations and data of tourist-generating countries, and also applying it to other areas such as product surveillance, destinations or clients or the organisation's internal sources. The results have a practical implication in hotel management since it affects the external application of information and the progress of hotels in their strategy.

The weighting of the variables that assesses the instrument involves the participation of the team members aligned with the managerial units, with the shared purpose of obtaining advantages in the market by increasing flexibility in strategy and decision-making. The hotel managers intensify the effort of acquiring new and more competitive advantages that improve their business activity based on the application of procedures and instructions that allow the effective start-up of technologic surveillance and competitive intelligence systems.

#### Limitations of the work and future lines of research

The current work has focused the research in the Valencian Community on the 4 and 5-star accommodation sector, which has meant accepting different limitations, among which the following are worth highlighting:

- The impossibility of conducting a robust quantitative study due to the small sample size.
- It would have been of great interest to have access to hotel associations as influential organisations in the decision-making processes of hotel managers.

- Although we find it very interesting to delve deeper into the relationship between hotel establishments and smart destinations related to their location, we have not had access to sufficient information.

However, having accepted to work with these limitations does not prevent us from proposing new research, taking advantage of the work already carried out, and we are therefore determined to undertake future work to extend the research to:

- A re-evaluation of the in-depth interviews and surveys conducted in the Turespaña case study, in order to correlate the results.
- Inclusion of the I2NIFEX tool in the external sources applicable to environmental, customer, product and internal sources of the establishment.
- Extension of the study to P&IDs and their relationship with digital, smart and connected hotels, according to the new UNE 178504 standard.

There is undoubtedly a much wider field open, but we believe that we are now in a position to face these new challenges and to go deeper into the objectives we have set ourselves in the doctoral work we have carried out.

## BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, R. (1970). *A concept of corporate planning*. Willey.

Acosta Prado, J., Zárate Torres, R.A., & Fischer, A.L. (2014). Espacios de conocimiento. Contexto para el desarrollo de capacidad de innovación. Un análisis desde la gestión del conocimiento. *Revista EAN*, 76, 44-63.

AENOR (2005). Asociación Española de Normalización. <http://www.aenor.com>

AENOR. (2011). UNE 166006. Gestión de la I+D+i. Sistema de Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.

AENOR. (2016). Gestionar el modelo turístico del siglo XXI. AENOR. Madrid, 314, 10-16.

AENOR. (2017). Hacia un turismo inteligente. AENOR, Madrid, 312, 42-45.

Alonso-Almeida, M.M., & Fuentes-Frías, V.G. (2011). International quality awards and excellence quality models around the world. A multidimensional analysis. *Quality & Quantity*, 46, 599-626.

Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Board Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Andreu, R., y Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*. Ministerio de Industria y Comercio, 326, 63-72.

Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin, Homewood.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: Graw-Hill Inc.,

Arango-Serna, M. D., & Restrepo-Baena, O. J. (2012). Sostenibilidad corporativa y capacidad de innovación: una aproximación al aprovechamiento de los recursos naturales. *Boletín de Ciencias de la Tierra*, 32, 5-14.

Argyris, C. (1985). *Strategy change and defensive routines*. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing.

Arroyo, S.R. (2005). *Inteligencia Competitiva: una herramienta clave en la estrategia empresarial*. Editorial Pirámide.

Arroyo, S.R., Molina, F., & Romero C. (2014), Diseño de un sistema de inteligencia competitiva en un hotel vacacional, *Actas I Simposio Internacional de Innovación en Marketing Turístico*, ESIC.

- Arroyo, S.R., & Martínez, A. (2016), Propuesta de un Sistema de Inteligencia Económica para España, Documentos de Seguridad y Defensa, Instituto Español de Estudios Estratégicos. Centro Superior de Estudios de la defensa Nacional, 74, 119-142.
- Ashton, W. B., & Klavans, R. A. (1997). Keeping abreast of science and technology, technical intelligence for business, Columbus: Batelle Press.
- Asociación Española para la Calidad (2016): <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos> (último acceso: 25/04/2016).
- Ayuntamiento Valencia (2023). Portal de datos abiertos de Valencia. <https://valencia.opendatasoft.com/pages/home/>.
- Azorín, J. F. M., Tarí, J. J., Gamero, M. D. L., Moliner, J. P., Ortega, E. M. P., & López, A. I. A. (2022). Los destinos turísticos inteligentes y la sostenibilidad. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 51-71.
- Barnett, S., Patrickson, M., & Maddern, J. (1996). Negotiating the evolution of the HR function: practical advice from the health care sector. *Human Resource Management Journal*, 6(4), 18-37.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Board Journal of Management*, 17, 99-110.
- Barney, J. B. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization Science Board*, 7, 469-472
- Barry, D. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 2, 429-452.
- Bartram, P. (1998). The spying games. *Director*, 51, 47-52.
- Bernhardt, D. C. (1994). I want it fast, factual, actionable. Tailoring competitive intelligence to executive's needs. *Long Range Planning*, 27, 12-24.
- Bernhardt, D. C. (1999). Overcoming the disconnect between management and competitive intelligence. *Marketing and Research Today*, 28, 138-143.
- Bou-Llugar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operation Management*, 27, 1-22.
- Bravo, F. J. (2019). Creación de un centro de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en una economía emergente. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 12(1), 23-40.

- Brummer, H. L., Badenhorst, J. A., & Neuland, E. W. (2006). Competitive analysis and strategic decision-making in global mining firms. *Journal of Global Business and Technology*, 2(2), 26.
- Bryson, J. M. (1988). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. Jossey – Bass.
- Bueno, C. E. (1995). *La estrategia de la empresa: treinta años de evolución teórica*. Civitas.
- Calof, J. L. (1997). For king and country... and company. *Business Quarterly*, 61, 32-41.
- Camisón, C., & Villar López, A. (2010). An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation, *International Journal of Operations & Production Management*, 30(8), 853-878.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Pearson Educación.
- Campos, H. M., Rubio, A. M., & Quintero, M. R. (2014). A competitive intelligence model where strategic planning is not usual: surety sector in Mexico. *International Business Research*, 7(1), 1-13.
- Carazo, M. I. U. (2022). Factores Determinantes de la Gestión de Conocimiento y su incidencia en el Desempeño Organizacional en entornos BANI: Una revisión teórica. *Anfibios*, 5(1), 11-25.
- Cartwright, D. L., Boughton, P. D., & Miller, S. W. (1995). Competitive intelligence systems: relationships to strategic orientation and perceived usefulness. *Journal of Managerial Issues*, 7, 420-434.
- Casado Salguero, G., Fernández Gámez, M. Á., Aldeanueva Fernández, I., & Ruíz Palomo, D. (2019). Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in the hotel industry. *Sustainability*, 11(6), 1597.
- Casado-Salguero, G. & Jiménez-Quintero, J. A. (2016). Competitive intelligence in the tourism sector, with special focus on Southern Europe. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 136- 144.
- Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management*, 10, 89-98.
- Chamberlin, E. H. (1933). The theory of monopolistic competition. En J. B. Barney y W. G. Ouchi (eds.) (1986): *Organizational Economics*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco, California, 396-408.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategic and structure. chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Mit Press.
- Child, J. (1972). Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1-22.

Cleaver, J. (1998). Corporate sleuths dig data, not dirt private why business' need to gather competitive intelligence fuels growing industry. *Crain's Chicago Business*, 21, 15-18.

Cohen, S. (1997). Digital detective. *training & development*, 51, 16-19.

Coller Porta, X. (2005). Estudio de casos. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).

Collis, D. J. (1994). Research note: how value are organizational capabilities? *Board Strategic Management Journal*, 15, 143-152.

Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management*, 17, 121-154.

Cook, M. & Cook, C. (2000). *Competitive intelligence. create an intelligent organization and compete to win*. Kogan Page.

Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. (1999). Organizational Adaptation and Innovation: The Dynamics of Adopting Innovation Types. 57-80.

David, T., Almeida, A., Picazo, P., & Moreno, S. (2020). Nuevos análisis de marketing turístico ante los futuros retos: el destino como laboratorio viviente y los análisis biométricos.

Davis, A. (1997). Competitive intelligence: know the competition. *Asian Business Review*, 13, 45-47.

De las Heras Rosas, C. J. (2020). Inteligencia competitiva en la pequeña y mediana empresa.

Dewitt, M. (1997). *Competitive intelligence. competitive advantage*. Grand Rapids, Abacus.

Dierickx, I., & Cool, K (1989). Asset stock, accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35,1504-1511.

Dos, F. A., et al. (2011). Contribuciones de la gestión del conocimiento a los servicios turísticos: Estudio en una agencia de viajes. *Estudio Perspectiva turística*, 20(3) 722-737.

Dosi, G., Nelson, R., & Winter, S. (2000). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford University Press.

Drucker, P. F. (1996). *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Ehasa.

Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma.

EFQM (2010). *Modelo EFQM de excelencia*. Gestión E/i. Madrid.

EFQM (2013): *Modelo EFQM de excelencia, versión en castellano con la colaboración del Club Excelencia en Gestión*, European Foundation for Quality Management, Bruselas.



EFQM, Private Foundation. (2016, 21 abril). *The Model*. EFQM. <http://www.efqm.org/the-efqm-model/>

Eisenhardt, K. M. (1999). Strategy as strategic decision making. *Board de Sloan Management Review*, 40,65-72.

Encuesta de Turismo de Residentes (2016). Nota de prensa INE. <http://www.ine.es/daco/daco42/etr/etr0316.pdf>.

Encuestas de Gasto turístico (2016). INE. <http://www.ine.es/daco/daco42/egatur/egatur1216.pdf>.

Escorsa, P., et al. (2001). *De la Vigilancia Tecnológica a la Inteligencia Competitiva*. Prentice Hall. Madrid.

Estadísticas de movimientos turísticos en fronteras (2016). INE. <http://www.ine.es/daco/daco42/frontur/frontur1216.pdf>.

Esteban-Navarro, M. Á., & García-Madurga, M. Á. (2019). Estudio exploratorio sobre la percepción de la gestión de la Inteligencia Competitiva por los directivos en empresas aragonesas sin una práctica sistematizada.

Ettorre, B. (1995). Managing competitive intelligence. *Management Review*, 84, 15-20.

Faust Cruz, D., & Anjos, S. J. G. D. (2011). La inteligencia competitiva aplicada a las redes hoteleras brasileñas. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(2), 478-498.

Femenia-Serra, F., & Ivars-Baidal, J. A. (2021). Do smart tourism destinations really work? The case of Benidorm. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(4), 365-384.

Fernández, J.S. (2016), Situación de la inteligencia económica en España, documentos de Seguridad y Defensa, Instituto Español de Estudios Estratégicos. Centro Superior de Estudios de la defensa Nacional, 74, 78-99

Fernández, R. Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española*, 1(56), 178-193.

Fleisher, C. S. (2001). An introduction to the management and practice of competitive intelligence. *Quorum*, 3-18.

Fuld, L. M. (1995) *The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information About Your Competitors*. Wiley.

Fundación Cotec (2017). Reutilización de la información del sector público. <https://online.flippingbook.com/view/791819/>.

Fundación para el Conocimiento madri+d, (2000). Programa Europeo Infoact. <http://www.madrimasd.org/europa/proyectos/proyectos-finalizados/infoact>.

Geremia, W. (2022). Industria 4.0 ¿Revolución tecnología o revolución estratégica? *Revista de Ciencias Empresariales*, 7, 99 -106

Ghoshal, S., & Kim, S. (1986). Building Effective Intelligence Systems for Competitive Advantage. *Sloan Management Review*, 28, 49-58.

Gilad, B., & Herring, J. (1996). *Advances in applied business strategy. supplement 2B*. Greenwich, Connecticut, JAI Press.

Giner Sánchez, D. (2017). Social media marketing en destinos turísticos: implicaciones y retos de la evolución del entorno online. *Social media marketing en destinos turísticos*, 1-168.

Godwall. V. (2012) La gestión de la calidad total en nuevas empresas de base tecnológica. Propuesta de modelo y validación en el Parque Científico de Madrid. Universidad autónoma de Madrid.

González, S. (2022). Turismo Activo y Desarrollo Sostenible. Efectos de las actividades de turismo activo sobre la sostenibilidad y buenas prácticas para empresas y destinos. El caso de Mallorca.

Gorden, R. L. (1975). *Interviewing: Strategy, techniques, and tactics*. Dorsey Press.

Graef, J. L. (1997). Using the internet for competitive intelligence: a survey report. *Competitive Intelligence Review*, 8, 41-47.

Grant, R. M. (1992). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. Basil Blackwell.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, (17), 109-122.

Gregory, G. (1999). Keeping track of business trends. *Information Today*, 16, 65-70.

Gretzel, U., Koo, C., Sigala, M., & Xiang, Z. (2015). Special issue on smart tourism: convergence of information technologies, experiences, and theories. *Electronic Markets*, 25, 175-177.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.

Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10, 399-411.

- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction innovation*.
- Hax, A., & Majluf, N. (1991) *The strategic concept and process*. New Jersey: Prentice Hall Int.
- Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. John Wiley & Sons.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the n-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15, 73-90.
- Hedlund, G., & Nonaka, I. (1993). Model of knowledge management in the West and Japan. En P. Lorange, *Implementing Strategic Process: Change, Learning and Cooperation*, Blackwell, 117-144.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles, *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
- Hiebaum, K. (2004). Una visión general de la inteligencia competitiva. <http://www.gestiopolis.com>.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskinsson, R. E. (2001). *Administración estratégica*. Thonson.
- Hittmár, Š., Varmus, M., & Lendel, V. (2014). Proposal of model for effective implementation of innovation strategy to business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1194–1198.
- Hockman, D. (1999). What is competitive intelligence? *Grand Rapids Business Journal*, 17, 3-5.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul, Minn: West Publishing.
- Hunt, S. D. (2000). *A general theory of competition*. London: Sage Publications.
- ICTE (2022). Instituto para la Calidad Turística. <https://www.calidadturistica.es>
- IMPACTUR (2016). Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo. Excelencia turística. <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2016/11/IMPACTUR-Comunitat-Valenciana-2015-Presentaci%C3%B3n.pdf>.
- INE (2022). Cuenta Satélite de Turismo en España. Instituto Nacional de Estadística, <http://www.ine.es>.
- Instituto para la calidad turística española (2015). Plan Integral de Calidad del Turismo Español. <http://www.ictes.es/ESP/e/33/Marco-del-sistema/Secretaria-de-Estado-de-Turismo>.

Instituto Tecnológico Hotelero (2015) Estudio-Big-Data-Retos y Oportunidades para el turismo, Recuperado enero 2017 de <http://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2015/03/Estudio-Big-Data-Retos-y-Oportunidades-para-el-Turismo.pdf>

Instituto Tecnológico Hotelero (2016). Smart Data y Open Data. [http://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2017/01/Ebook\\_SmartData\\_OpenData\\_2017\\_DEF.pdf](http://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2017/01/Ebook_SmartData_OpenData_2017_DEF.pdf)

Invattur. (2015). Manual Operativo para la configuración de Destinos Turísticos Inteligentes. Agència Valenciana del Turisme.

International Standard Organization (2016). <http://www.iso.org> (ultimo acceso: 20/06/2016).

Invattur (2015). Big Data: retos y oportunidades para el turismo. <https://tecnohotelnews.com/2015/02/invattur-publica-el-i-estudio-de-tendencias-sobre-big-data-y-turismo/#>

Invattur. (2015). Análisis territorial basado en datos financieros del destino Benidorm. <https://www.slideshare.net/invattur/anlisis-territorial-basado-en-datos-financieros-del-destino-benidorm>.

Invattur. (2019). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en el sector turístico. <https://www.slideshare.net/invattur/ebook-vigilancia-tecnologica-e-inteligencia-competitiva-en-turismo>

Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Ivars-Baidal, J. A., et al. (2019). Smart destinations and the evolution of ICTs: a new scenario for destination management?. *Current Issues in Tourism*, 22(13), 1581-1600.

Jaimes Salazar, A. (2022). Relación entre capacidades estratégicas e internacionalización: una revisión sistemática de la literatura.

Jaworski, B., & Wee, L.C. (1993). *Competitive intelligence: creating value for the organization*. Society of Competitive Intelligence Professionals.

Jiménez, J. A., & Arroyo, S. R. (2001). La inteligencia competitiva como estrategia dinámica de éxito en empresas deslocalizadas. XV Congreso Nacional y XI Congreso Hispano-Francés de AEDEM. *La empresa deslocalizada*. 571-580.

Jiménez, J. A., & Arroyo, S. R. (2002). *Dirección estratégica en la creación de empresas*. Pirámide.

Kahaner, L. (1996). *Competitive intelligence*. Simon & Schuster.

- Kalb, C. C. (2000). Conducting Intelligence Ethically, En J. P. Miller, Millennium Intelligence. Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age. 189-201. Medford, New Jersey: Cyber Age Books.
- Kassler, H. (2000). Information resources for intelligence. En J. P. Miller, Millennium Intelligence. Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age. 97-132. Medford: New Yersey: CyberAge Books.
- King, M. (1997). Corporations take snooping mainstream. Indianapolis Business Journal, 17, 1-4.
- Knudsen, C. (1995). Theories of the firms, strategic management, and leadership. En C. A. Montgomery, Resourcebased and Evolutionary Theories of the Firm. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. Organization Science, 3, 383-397.
- Köseoglu, M. A., Chan, E. S. W., Okumus F. & Altin, M. (2018). How do hotels operationalize their competitive intelligence efforts into their management processes? Proposing a holistic model. International Journal of Hospitality Management, in press.
- Köseoglu, M. A., Ross, G., & Okumus, F. (2016). Competitive intelligence practices in hotels. International Journal of Hospitality Management, 53, 161-172.
- Kundra, V. (2011). Digital Fuel of the 21st Century: Innovation through Open Data and the Network Effect. Shorenstein Center.
- Kvale, S. (1996). Interviews: An introduction to qualitative research interviewing. SAGE 7, 124-135, 8, 144-159
- Lescher, J. F. (2000). Help wanted ads on the web. EContent, 23, 30-35.
- Liberona, D., & Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios gerenciales*, Universidad ICESI. 29(127), 151-160.
- Loja-Chillo Gallo, M. M., Saavedra-Jaramillo, M. M., & Vega-González, L. L. (2022). Covid-19: Impacto económico al sector bananero de la provincia de El Oro, Ecuador, período 2019-2020. *Polo del Conocimiento*, 7(2), 92-111.
- López-Robles, J. R., et al. (2018). 60 Years of Business Intelligence: A Bibliometric Review from 1958 to 2017. *SoMeT*, 18, 395-408.

- Lyons, J. J. (1997). Competitive intelligence... it's your business. *Business West*, 14, 10-13.
- Mahoney, J., & Pandian, R. (1992). The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Marin, J. J., Rivera, M., & Diaz, A. S. (2022). La innovación como estrategia empresarial para la competitividad de las MIPYMES en tiempos COVID-19. *Espacios*, 43(05), 19-25.
- Maritz, R., & Du Toit, A. (2018). The practice turn within strategy: Competitive intelligence as integrating practice. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-14.
- Martínez, F., Roca, F., & Salmerón J.C. (1998). Teletrabajo una visión multidisciplinar Universidad de Huelva.
- McGonagle, J. (1998). Protecting your company against competitive intelligence in the digital age. New Jersey: Quorum Books.
- McGonagle, J., & Vella, C. M. (1990). Oustmarting the Competition: Practical Approaches to Finding and Using Competitive Information. Naperville, Illinois: Source Books.
- McGonagle, J., & Vella, C. M. (1999). The internet age of competitive intelligence. Westport, Quorum Books.
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1991). La dirección estratégica de la empresa. un enfoque innovador del management, Ariel.
- Miller, J. P. (2000). Skills and training for intelligence. CyberAge Books.
- Miller, J.P. (2000). Millennium intelligence. understanding and conducting competitive intelligence in the digital age. CyberAge Books.
- Ministerio de Economía y Competitividad (2016). Estrategia española de ciencia y tecnología y de innovación 2013-2020. Gobierno España, 1-43.
- Ministro de Industria, Turismo y Comercio (2007). Turismo 2020. Plan del Turismo español Horizonte 2020. Madrid.
- Mintzberg, H. (1985). Of strategies deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long range planning*, 27(3), 12-21.

- Mir, M., & Casadesús, M. (2008). UNE 166002:2006: Estandarizar y Sistematizar la I+D+I. La norma y la importancia de las TIC su implementación. *DYNA Ingeniería e Industria*, 83(6), 325-331.
- Mir, M., & Casadesús, M. (2011). Normas para la gestión de la innovación. Un análisis comparativo. *DYNA Ingeniería e Industria*, 86(1), 49-58.
- Montgomery, C. A., & Collis, D. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Moreno-Luzón, M., Peris, F., & González, T. (2001): *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: teoría y estudio de casos*, Pearson Educación, Madrid.
- Moya-Espinosa, P. I., & Moscoso-Durán, F. F. (2017). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en el modelo empresarial del sector hotelero colombiano. *Rev.investig.desarro.innov*, 8(1), 11-22.
- Munoz-Canavate, A., & Alves-Albero, P. (2017), *Competitive intelligence in Spain: a study of a*
- Narváez, E. D. C. (2021). Vigilancia Tecnológica: un análisis bibliométrico. *Negonotas Docentes*, (18), 57-69.
- Navas, J. E., & Guerras, L. A. (2002). *La Dirección estratégica de la empresa. teoría y aplicaciones*, Civitas.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*, Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Teece, D. J. (2001). *Managing industrial knowledge. creation, transfer and utilization*, Sage.
- OCDE/Eurostat (2005), *Oslo Manual: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, Tragsa.
- Oder, N. (2001). The competitive intelligence opportunity. *Library Journal*, 126, 42-44.
- Ohmae, K. (1994). *La mente del estratega*. McGraw-Hill.
- Ojala, M. (1998). Head-to-head for competitive intelligence. *Online*, 22, 62-64.

- Oliver, V. et al. (2014). *Big Data y turismo: nuevos indicadores para la gestión Turística*. Roca Salvatella. [http://www.rocasalvatella.com/sites/default/files/big\\_data\\_y\\_turismo-cast-interactivo.pdf](http://www.rocasalvatella.com/sites/default/files/big_data_y_turismo-cast-interactivo.pdf).
- Palop, F., & Vicente, J. M. (1999). *Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva: Su potencial para la empresa española*”, Fundación Cotec..
- Paredes-Moreno, A. (2015). Big Data: Estado de la cuestión. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 2(1), 38-59.
- Pellicer, E., Yepes, V., Correa, C., & Martínez, G. (2008). Mejorando la I+ D+ i mediante la normalización y la certificación: el caso del sector de la construcción Español. *Revista ingeniería de construcción*, 23(2), 112-121.
- Pellissier, R., & Kruger, J. P. (2011). A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa. *European Business Review*.
- Pellissier, R., & Nenzhelele, T. E. (2013). Towards a universal competitive intelligence process model. *South African Journal of Information Management*, 15(2), 1-7.
- Penrose, E. T. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Aguilar.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36, 9-29.
- Pineda, V. G., & Urrego, J. A. M. (2022). Herramienta para la definición de la orientación estratégica de la innovación para organizaciones. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, 14(1).
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Postigo, J. (2000). *La Inteligencia Competitiva en España: situación actual y posibilidades futuras*. Foro Directivo. <http://www.forodirectivo.com>.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Havard Business Review*, 68, 79-91.
- Prencipe, L. W. (2000). Career currents inside track the competitive intelligence edge. *InfoWorld*, 22, 123-127.



- Prescott, J. E. (1995). The evolution of competitive intelligence. *International Review of Strategic Management*, 6, 71-90.
- Prescott, J. E., & Miller, S. H. (2001). *Proven Strategies in Competitive Intelligence. Lessons from the trenches*. John Wiley & Sons.
- Prescott, J.E., & Gibbson, P. T. (1993). *Global competitive intelligence: an overview*. Alexandria, VA.: Society of Competitive Intelligence Professionals.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin: Homewood.
- Quintero, J. A. J., del Águila Obra, A. R., & Meléndez, A. P. (2000). Implicaciones estratégicas del comercio electrónico basado en Internet: modelos de negocio y nuevos intermediarios. *ICE, Revista de Economía*, 783.
- Romero, C., Aragonés-Beltrán, P., Vivancos, J. L., & Pons, F. M. (2018). Requerimientos Funcionales para la Gestión de los Destinos Turísticos Inteligentes. In *II Congreso Mundial de la OMT sobre Destinos Turísticos Inteligentes*. 1-13.
- Romero, C., Pons, F. M., Cano, V. M., & Laredo, L. B. (2020). Benidorm como el primer destino turístico inteligente del mundo. *El valor de los datos turísticos*. Tirant Humanidades.377-394.
- Romero-Cuevas, M., Reviriego-Barquilla, F., Marín-Martínez, M., & Rodríguez-De-Fonseca, F. (2010). Gestión documental en un grupo de investigación biomédica. *El profesional de la información*, 19(3), 300-307.
- Ruizalba, J., Vallespín, M., y Pérez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Elsevier Doyma, 21(2), 84-92.
- Rumelt, R. P. (1987). Theory, Strategy, and Entrepreneurship. En D. J. Teece. *The Competitive Challenge*. Ballinger Publishing, 137-158.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter?. *Strategic Management Journal*, 12, 167-185.
- Salazar, M. D. O., & Dávalos, D. D. P. (2021). Comunicación interna y redes sociales en tiempos del SARS-CoV-2. *Journal de Comunicación Social*, 13(13), 99-128.
- Salguero, G.C., Resende J. P., & Fernández, I.A. (2017). Proposal of an assessment scale in competitive intelligence applied to the tourism sector, *Journal of Intelligence Studies in Business*, 7(2), 38-47.
- Salmi, J. (2009). *The challenge of establishing world-class universities*. World Bank Publications.

- Sánchez, M. (2013): Indicadores: seguimiento de la gestión en la empresa. V Foro CEPER.
- Sánchez-Torres, J. (2011). Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. Implementación de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva, 1(1), 25-36.
- Sancho, A., & Sanz, E. (2010). La implementación de un sistema de gestión de destinos como estrategia de diferenciación y competitividad en destinos maduros. El caso de Gandía. Turitec 2010: VIII Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones 301-324.
- Sandman, M.A. (2000). Analytical Models and Techniques. Millennium Intelligence. CyberAge Books.
- Sangüesa, M., Mateo, R., & Ilzarbe, L. (2006): Teoría y práctica de la calidad, Thomson-Paraninfo.
- Sawka, K.A. (2000). Deciding where to locate the intelligence unit. En J.P. Miller, (2000): Millennium Intelligence. CyberAge Books.
- Schatzman L., & Strauss, A. (1973). Field research. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Schroeck, M., Shockley, R., Smart, J., Romero-Morales, D., & Tufano, P. (2012). Analytics: el uso de big data en el mundo real-IBM.
- Schwartz, W. (1994). Information Warfare: Chaos on the Electronic Superhighway. Thunder's Mouth Press.
- SCIP. (1999). Strategic & Competitive Intelligence Professionals. <https://www.scip.org/>
- Segittur. (2015). Informe Destinos Turísticos inteligentes. Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información.
- Shaker, S.M., & Gembicki, M.P. (1998). The Warroom Guide to Competitive Intelligence. New York: McGraw-Hill.
- Spender, J. C. (1996). Making Knowledge the Basic of a Dynamic Theory of the Firm. Strategic Management Journal, 17, 45-62.
- Tan, K. (2002). A comparative study of 16 national quality awards. Emerald, 14 (3), 165- 171.
- Tascón, M. (2013). Los macrodatos del futuro (" Big data"). Economía exterior: estudios de la revista Política Exterior sobre la internacionalización de la economía española, 64, 99-104.
- Tascón, M. (2016). Big Data y el Internet de las cosas. Catarata.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós. 1.

Tecnohotel (2014). El ciclo del viaje la tecnología y la gestión del destino turístico. <https://www.tecnohotelnews.com/2014/09/el-ciclo-del-viaje-la-tecnologia-y-la-gestion-del-destino-turistico/#>

Teece, D. J. (1982). Toward an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Board, 3, 39-63.

Teece, D. J. (1998). Research directions for knowledge management. *California Management Review*, 40, 289-292.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Board Strategic Management Journal*, 18, 507-533.

Thiétart, R. A. (1990). *La stratégie d'entreprise*. Paris: McGraw -Hill.

Thinktur (2016). *Smart Data y Open Data*. Plataforma Tecnológica del Turismo.

Tracey, M. (1998). The threats of corporate and economic espionage and how the threat can be countered by the effective use of intelligence. <http://www.strategis.ic.gc.ca/SSG/mi06117e.html>.

Tsoukas, H. (1996). The firm as distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17, 11-25.

Turespaña. (2007). *Plan de Turismo Español Horizonte 2020*. <https://www.tourspain.es/es-es/Conozcanos/Documents/HistoricoPoliticaTuristica/PlanTurismoEspanolHorizonte2020.pdf>

Turespaña. (2011). *Plan Nacional e Integral del Turismo*. <https://turismo.gob.es/es-es/servicios/Documents/Plan-Nacional-Integral-Turismo-2012-2015.pdf>

Tzu. S. (2009). *The art of the war*. Mosaic books

Ugalde, V., y Navarro, L. (1999): El ICHE y el sistema de calidad del sector hotelero español, *Estudios Turísticos*, 139, 53-63.

UNWTO (2022). *World Tourism Organization*. tourism highlights.

Usaquén, M. Á. O., García, V. H. M., y Molano, J. I. R. (2020). Integración de la Inteligencia de Negocios, la Inteligencia de Mercados y la Inteligencia Competitiva desde el análisis de datos. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 34, 609-619.

Valles (1997), *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*, Dintesis, 177-234.

- Valles, M. S. (2003). Entrevistas cualitativas, CIS, 32.
- Von Hoffman, C. (1999). Competitive intelligence, Harvard Management Update, 4, 6-8.
- Waters, T. (2000). Competitive intelligence. Executive Excellence, (17), 7-9.
- WeForum (2019). The Travel & Tourism Competitiveness. <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019>
- Wengraf, T. (2001). *Qualitative research interviewing*. SAGE Publications, Ltd.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5, 171-180.
- Wernerfelt, B., & Montgomery, C. A. (1988). Tobin's q and the importance of focus in firm performance. Board Rand Journal, 78, 623-632.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: An introduction and a perspective. Journal of Knowledge Management, 1, 6-14.
- Winkler, I. (1997). Corporate espionage: what it is, why it is happening in your company, what you must do about it. Prima Publishing.
- Winter, S. G. (1995). Four Rs of profitability: rents, resources, routines, and replication. Springer US. 147-178.
- Yin, R. K. (2003). Case study research design and methods third edition. Applied social research methods series, 5.
- Young, C. (1998). Creating a competitive edge. Marketing Magazine, 17, 34-39.
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K. F. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. Strategic Management Journal, 21, 429-453.

## **ANEXOS**





## Preferencia en materia de inteligencia de mercados turísticos

Una iniciativa de Turespaña para el proyecto INTELITUR. (Secretaría General de Turismo. Consejo Superior de Cámaras y Unión Europea)

### A. Presentación.

Estimado/a Sr./Sra.

Queremos ayudarle a mejorar sus negocios, facilitándole más y mejor información e inteligencia sobre los mercados turísticos. De esta forma, usted podrá detectar mejor las oportunidades y amenazas y responder a ellas con mejores decisiones.

Le agradeceremos cumplimente el siguiente cuestionario anónimo, con respuestas meditadas como directivo del sector turístico., Hoy, sin dejarse influir por sus circunstancias personales y suponiendo que se encuentra en un escenario óptimo., Htt, sin costes de la información y sin restricciones de recursos.

En breve, podrá usted empezar a beneficiarse de forma regular de esta información a través del programa Intelitur.

Muchas gracias por su colaboración.

### B. Datos de clasificación de su empresa.

Sector

#### Alojamiento

Cadena hotelera  
Hotel  
Resot  
Camping  
Apartamentos

#### Intermediario

Receptivo  
Minorista  
Mayorista  
Opc  
DMC

#### Transporte

Áereo  
Marítimo  
Terrestre  
Otros especificar

Localización oficinas centrales:

Año creación empresa

Nº empleados

Datos cualificación encuestado

Edad:

Cargo: Propietario    Directivo    Técnico

### C. Pregunta abierta.

Para que usted pudiera tomar buenas decisiones empresariales, ¿Qué 3 tipos de información sobre los mercados emisores y su entorno competitivo desearía disponer?

1)

-----

2)

-----

3)

-----

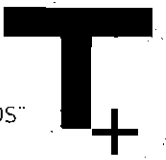
## D. CUESTIONARIO

		<i>Nivel de IMPORTANCIA</i>					<i>DISPONIBILIDAD hoy en su empresa</i>				
		1= muy bajo 5= muy alto					1= muy bajo 5= muy alto				
<b>LOS PAÍSES EMISORES: LA DEMANDA TURÍSTICA TOTAL</b>											
1	Volumen total de viajeros del país emisor (datos históricos)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Previsiones de viajeros por país emisor para los próximos 3 años	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Previsiones de gasto turístico por país emisor para los próximos 3 años	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>LOS PAÍSES EMISORES: CONTEXTO MACROECONÓMICO</b>											
4	Indicadores de clima financiero: evolución del PIB, paro, inflación, consumo de los hogares, balanza de pagos... por país emisor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Información del entorno sociopolítico del mercado emisor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Información socio demográfica, peso de la población por edades, etc...	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>EL PERFIL DEL TURISTA POR MERCADO EMISOR</b>											
7	Perfil socioeconómico del turista	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	Motivaciones de viaje de los turistas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	Preferencias de los consumidores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>EL TRADE: PERFIL DE CADA MERCADO EMISOR</b>											
10	Información sobre estrategias y tendencias de distribución en cada destino.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	Inventario de intermediarios (AAVV, TTOO,...) segmentado por producto: GOLF, MICE; Sol y playa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12	Ficha detallada de actores clave: nombre, sede, mercados que opera, productos que comercializa, etc.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>PREVISIONES DE DEMANDA PARA LA PRÓXIMA TEMPORADA</b>											
13	Previsiones de demanda turística a España para la próxima temporada	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14	Estado de las ventas de paquetes turísticos hacia España para la próxima temporada	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>CONECTIVIDAD AÉREA</b>											
15	Inventario de rutas aéreas entre el país emisor y aeropuertos españoles	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16	Capacidad aérea (asientos) entre los aeropuertos de los países emisores y los aeropuertos españoles. Histórica y previsiones a futuro	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17	Evolución de las conexiones terrestres y marítimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5



		<i>Nivel de IMPORTANCIA</i> 1= muy bajo 5= muy alto					<i>DISPONIBILIDAD hoy en su empresa</i> 1= muy bajo 5= muy alto				
<b>EL TURISMO EN ESPAÑA</b>											
18	Llegadas y pernoctaciones generadas los últimos años por el país emisor hacia España (por región)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19	Llegadas y pernoctaciones generadas los últimos años por el turismo doméstico	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20	Previsiones de llegadas y pernoctaciones de los países emisores hacia España (por región) para los próximos 3 años	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21	Previsiones de llegadas y pernoctaciones generadas por el turismo doméstico para los próximos 3 años	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>LOS DESTINOS COMPETIDORES</b>											
22	Destinos competidores por producto en cada país emisor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23	Indicadores turísticos históricos de los principales competidores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24	Previsiones de indicadores turísticos para los próximos 3 años por destino competidor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25	Principales mercados emisores por destino competidor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26	Evolución de la infraestructura turística en el país emisor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>INFORMACIÓN SOBRE TENDENCIAS E INNOVACIÓN</b>											
27	En servicios y productos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28	En sistemas de información	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29	En organización	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30	En marketing	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31	Temas medioambientales	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32	En el uso de Inteligencia Económica	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**IMPORTANTE: Facilitenos su e-mail y le enviaremos los resultados agregados de esta encuesta e-mail:**



# **AGENDA ESTRATÉGICA DE LA INNOVACIÓN PARA HOTELES, RESTAURANTES Y AGENCIAS DE VIAJES**



Índice:	Págs.
<b>1. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO .....</b>	<b>3</b>
<b>2. METODOLOGÍA .....</b>	<b>5</b>
2.1. Base de datos .....	5
2.2. Medición de las variables .....	8
2.3. Validación del cuestionario .....	15
2.4. Explotación estadística.....	15
<b>3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>16</b>
3.1. Introducción.....	16
3.2. Innovaciones generales: análisis descriptivo .....	17
3.2.1. Aspectos preliminares.....	17
3.2.2. Innovaciones basadas en los sistemas de información.....	22
3.2.3. Innovaciones en productos/servicios que ofrece la empresa .....	24
3.2.4. Innovaciones en los procesos .....	26
3.2.5. Innovaciones organizativas.....	27
3.2.5.1. Gestión de la calidad.....	29
3.2.5.2. Gestión de los recursos humanos.....	30
3.2.5.3. Management y estrategia .....	32
3.2.5.4. Organización del trabajo.....	33
3.2.5.5. Cooperación con agentes externos .....	36
3.2.6. Innovaciones comerciales o en marketing .....	37
3.2.7. Innovaciones en prácticas medioambientales.....	39
3.2.8. Otras innovaciones .....	40
3.3. Innovaciones generales: análisis territorial y de actividad .....	42
3.3.1. Introducción .....	42
3.3.2. Contraste a nivel territorial.....	42
3.3.3. Contraste a nivel de actividad.....	46
3.3.4. Recapitulación .....	50
3.4. Innovaciones sectoriales .....	51
<b>4. ITINERARIOS INNOVADORES .....</b>	<b>57</b>
4.1. Introducción.....	57
4.2. Itinerario innovador general.....	58
4.3. Itinerario innovador sectorial.....	63
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>6. REFERENCIAS .....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO I: CUESTIONARIO.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO II: INFORME EJECUTIVO .....</b>	<b>83</b>





## 1. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

El estudio "Agenda Estratégica de la Innovación para hoteles, restaurantes y agencias de viajes" tiene por objetivo desarrollar una agenda estratégica para la innovación que sirva como base para la aplicación de planes de innovación en las empresas españolas pertenecientes a los siguientes subsectores turísticos:

- Alojamiento (hoteles, campings, apartamentos turísticos).
- Restauración (restaurantes, caterings, salas de banquetes y cocinas centrales).
- Agencias de Viajes (receptivos, minoristas, mayoristas) y OPC's .

El presente documento describe la metodología empleada para el desarrollo de los itinerarios innovadores del sector turístico español, los resultados conseguidos y las conclusiones que se derivan del estudio. A modo de anexo, se ofrece también un resumen ejecutivo con las principales conclusiones y recomendaciones.

El desarrollo de los itinerarios tecnológicos se realiza sobre una base de datos de 63 empresas turísticas españolas que han respondido de manera satisfactoria al cuestionario electrónico mediante el cual se han recogido las percepciones de los directivos de los subsectores del alojamiento, la restauración y agencias de viajes sobre el grado de implantación, el grado de importancia de la implantación y la ordenación de un amplio conjunto de innovaciones, unas de carácter general y otras de carácter sectorial. Además, también se han distinguido 2 territorios de análisis: las empresas localizadas dentro de la Comunidad Valenciana y las que no.

Dada la ausencia de estudios de este tipo desarrollados en el ámbito del sector turístico español y valenciano, los principales resultados del mismo tienen importantes implicaciones políticas y directivas. Por un lado, porque permiten conocer la situación actual en la implantación de las innovaciones generales y sectoriales analizadas así como el nivel de importancia que los directivos confieren a estos tipos de innovaciones. Por otro, porque muestra dos itinerarios tecnológicos claves: uno a nivel de innovaciones generales (es decir, innovaciones aplicables a



todos los sectores) y otro a nivel sectorial (es decir, innovaciones especialmente relevantes para los tres subsectores turísticos a los que se circunscribe este estudio). Qué duda cabe que el conocimiento de esos aspectos redundará en un incremento de la competitividad de nuestras empresas turísticas.

No obstante, se aconseja al lector que la interpretación de los resultados se ciña únicamente al conjunto de empresas que conforman la muestra. La baja tasa de respuesta del cuestionario electrónico suministrado, no nos permite hacer generalizables los resultados alcanzados. No obstante, estos resultados sí que sirven como una guía general de la situación actual innovadora así como de los mejores itinerarios innovadores para las empresas de los subsectores del alojamiento, la restauración y las agencias de viajes.

El presente documento se estructura como sigue. En el siguiente capítulo se describen las características de la base de datos utilizada, la medida de las variables, el proceso de validación del cuestionario y las herramientas estadísticas que se utilizarán para llevar a cabo el análisis descriptivo. En el tercer capítulo se contrasta la situación innovadora actual de las empresas de la muestra analizada, estudiando el grado de implantación de un amplio conjunto de innovaciones así como el nivel de importancia que los entrevistados confieren a cada una de las innovaciones analizadas. También se realiza un análisis pormenorizado de este aspecto según la localización de las empresas a tres niveles: para el conjunto de las empresas que conforman la muestra, para las empresas localizadas en la Comunidad Valenciana y para las situadas fuera de ella. Este mismo análisis se realiza también según el subsector en que opera la empresa: restauración, agencias de viajes y alojamiento. En el cuarto capítulo se presentan los itinerarios innovadores, a nivel general y a nivel sectorial. De nuevo, se presenta aquí un itinerario innovador específico según la localización de la empresa y el subsector en que opera. El trabajo finaliza con las principales conclusiones extraídas del estudio. A modo de anexo, se incluye el cuestionario utilizado para la recogida de las percepciones de los directivos y un resumen ejecutivo del estudio.



## 2. METODOLOGÍA

### 2.1. Base de datos

La población objeto de estudio son las empresas españolas pertenecientes a los subsectores turísticos del alojamiento, restauración y agencias de viajes.

El diseño de los itinerarios tecnológicos se realizará a partir de una base de datos primaria construida a partir de una encuesta dirigida a los directores-gerentes de empresas turísticas españolas de los tres subsectores anteriormente citados.

Las empresas de la muestra fueron extraídas de las bases de datos de empresas a las que MTA CONNECT tiene acceso. Estas bases de datos permitieron la consideración de empresas con diversos tamaños organizativos y pertenecientes a los tres subsectores turísticos con la finalidad de encontrar una mayor diversidad en los modelos de negocio.

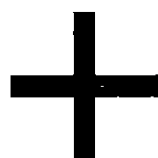
El trabajo de campo se llevó a cabo el mes de marzo de 2011. El instrumento empleado fue un cuestionario que fue elaborado conforme a los objetivos del proyecto, las directrices de emanadas de la principal literatura académica y las propuestas que los distintos expertos del sector consultados sugirieron (más detalles sobre el mismo en el epígrafe 2.3). Dicho cuestionario fue enviado a cada una de las empresas de la población por correo electrónico junto con una presentación formal de la investigación. En total, se obtuvieron 148 cuestionarios cumplimentados, de los cuales 2 fueron eliminados porque se trataba de empresas repetidas y otros 83 presentaban menos de la mitad del cuestionario sin contestar, por lo que fueron descartados al dar signos de estar respondidos de manera poco rigurosa. Finalmente, la muestra está compuesta por 63 empresas que completaron el cuestionario correctamente.

En relación a la distribución de las empresas de la muestra según el subsector en el que operan, cabe notar que el 52.4% de las empresas pertenece al sector del alojamiento, el 31.7% de las empresas al sector de la restauración y el 15.9% restante

al sector de las agencias de viajes. Respecto a su localización, el 58.7% tiene ubicado su establecimiento principal en la Comunidad Valenciana y el restante 41.3% fuera de ésta. La muestra está compuesta fundamentalmente por pequeñas y medianas empresas. Prácticamente la mitad de la muestra son empresas se consideran de familiares (50.8%). En relación a las características de los directores/gerentes que contestaron el cuestionario, el 9.5% de los mismos poseen estudios básicos, el 31.7% poseen estudios medios y el 58.7% restante son licenciados o ingenieros. En global, el directivo entrevistado cuenta con una experiencia media de alrededor de 9 años. En relación al sexo de los respondientes, 19 fueron mujeres y 44 hombres. En la Tabla 2.1 se resumen estos datos.

**Tabla 2.1. Descriptores básicos de la muestra**

<b>SUBSECTOR</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Alojamiento	33	52,4%
Restauración	20	31,7%
Agencias de viajes	10	15,9%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>
<b>EDAD MEDIA DE LA EMPRESA</b>		<b>40,47</b>
<b>EMPRESA FAMILIAR</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sí	32	50,8%
No	31	49,2%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>
<b>ESTUDIOS</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Básicos	6	9,5%
Medios	20	31,7%
Superiores (Licenciado/Ingeniero)	37	58,7%
<b>EXPERIENCIA DEL DIRECTIVO MEDIA (hasta 2010)</b>		<b>8,95</b>
<b>Sexo del gerente propietario/directivo técnico</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Hombre	44	69,8%
Mujer	19	30,2%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>





## 2.2. Medición de las variables

Para desarrollar el itinerario innovador de las empresas españolas de la industria turística de los subsectores del alojamiento, la restauración y las agencias de viajes consideramos los diversos tipos de innovación identificados por la literatura científica tradicional en combinación con la literatura más reciente.

La fuente principal de la que se nutre este trabajo para definir los tipos de innovación es el *Manual de Oslo*, desarrollado por la OCDE/EUROSTAT y que se constituye como la principal fuente internacional de directrices para la recogida y análisis de información relativa a innovación. La tercera edición, publicada en Octubre del 2005, se ha actualizado para recoger los progresos hechos en el área del proceso de innovación. Las principales razones que impulsaron la actualización fueron: (1) La necesidad de ampliar las directrices y recomendaciones a ramas de servicios; (2) Considerar el área de innovación no tecnológica. El Manual de Oslo distingue, por tanto, dos grandes tipos de innovaciones: tecnológicas y no tecnológicas. Dentro de las innovaciones tecnológicas se encuentran la innovación en productos/servicios y innovación en los procesos productivos. En el caso de las innovaciones no tecnológicas se incluyen las innovaciones organizativas (distinguiendo entre innovaciones en las prácticas de gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, *management* y estrategia, organización del trabajo y las relaciones con agentes externos) y las innovaciones comerciales o en marketing. Este trabajo considera todos los tipos de innovación que distingue el Manual de Oslo.

No obstante, desde la publicación del Manual de Oslo en 2005, han surgido otros tipos de innovación relevantes que consideramos necesario incorporar en este estudio, de tal forma que le confieran en sí mismo un carácter innovador. Se trata de las innovaciones basadas en los sistemas de información y las innovaciones relacionadas con la gestión de las prácticas de gestión del medioambiente.

En la Tabla 2.2 resume los tipos de innovación que se consideran en este trabajo, ofreciendo su definición.



Tabla 2.2. Tipos de innovación y definición

Tipo de innovación	Definición	Fuente
Innovación en productos o servicios	Introducción de mejoras o desarrollo de nuevos productos o servicio	OCDE (2005)
Innovación en procesos	Introducción de nuevos o mejorados métodos logísticos (cambios significativos en técnicas, equipamiento o software)	OCDE (2005)
Innovación organizativa	Implantación de nuevas prácticas en la empresa relacionadas con la gestión de la calidad, la gestión de los recursos humanos, la gestión y la estrategia, la organización del trabajo y las relaciones con agentes externos.	OCDE (2005)
Innovación comercial o en marketing	Implementación de nuevos métodos comerciales que implican cambios significativos en el diseño del producto, en la distribución, en la promoción y el precio del producto o servicio.	OCDE (2005)
Innovación sistemas de información	Introducción de nuevas prácticas en la empresa relacionadas con los sistemas de información	Elaboración propia
Innovaciones medioambientales	Introducción de nuevas prácticas para la gestión del medioambiente	Camisón (2010)

Para incorporar cada uno de los anteriores tipos de innovación en el estudio, se han utilizado escalas de medida previamente validadas en trabajos científicos. A continuación, se detalla el instrumento de medida utilizado para cada tipo de innovación. Todas las escalas de medida que se detallan utilizan escalas tipo Likert de 1 a 7 puntos. Para cada una de las innovaciones que se relacionan a continuación se solicita al entrevistado dos tareas. Primero, identificar el grado de importancia de cada una de las innovaciones en su empresa, donde el valor 1 de la escala indica *Ninguna importancia* y 7 indica *Mucha importancia*. Segundo, se solicita al entrevistado que valore el nivel de implantación de cada una de ellas en su empresa, donde el valor 1 indica *Grado de implantación nulo* y el valor 7 indica *Grado de implantación muy alto*.

#### INNOVACIÓN EN PRODUCTOS/SERVICIOS:

Para medir la innovación en productos o servicios hemos utilizado una escala de medida desarrollada por Camisón y Villar-López (2010) tomando como base las directrices del Manual de Oslo. No obstante, para ajustar esta escala de medida a los





objetivos de este estudio, dicha escala se ha completado con otros indicadores derivados del citado Manual y que recogen la innovación en los servicios que ofrece la empresa. Finalmente, la escala está formada por seis ítems que recogen la capacidad de la empresa para desarrollar nuevos productos/servicios o para introducir mejoras en ellos, entre otros aspectos. La Tabla 2.3 recoge la escala de medida utilizada.

**Tabla 2.3. Escala de medida de la innovación en productos/servicios**

1. Introducción de nuevos productos/servicios desarrollados por la empresa (no los ofrecen otros competidores), en el mercado nacional
2. Introducción de nuevos productos/servicios desarrollados por la empresa (no los ofrecen otros competidores), en el mercado internacional
3. Incluir nuevas características o funciones a los productos/servicios actuales de la empresa
4. Reemplazo de productos/servicios obsoletos
5. Extensión de la gama de productos/servicios
6. Mejoras en la prestación del servicio en términos de eficiencia o rapidez

#### INNOVACIÓN EN PROCESOS:

La innovación en procesos se ha operativizado mediante una escala de medida desarrollada a partir de Camisón y Villar-López (2010). Al igual que en el caso de la innovación en productos, la escala ha sido adaptada para el caso de las empresas del sector servicios siguiendo las directrices del Manual de Oslo (OCDE, 2005). La Tabla 2.4 refleja la escala de medida finalmente empleada.

**Tabla 2.4. Escala de medida de la innovación en procesos**

1. Nuevos o más avanzados métodos de prestación de servicios
2. Nuevos o más avanzados sistemas logísticos
3. Incorporación de nuevo equipamiento en la actividad central de la empresa
4. Incorporación de nuevo equipamiento en actividades secundarias (p.e., compras, contabilidad, informática o mantenimiento)



### INNOVACIÓN ORGANIZATIVA:

Siguiendo las directrices de la OCDE (2005), el concepto de innovación organizativa engloba la implantación de nuevas prácticas en la empresa relacionadas con la gestión de la calidad, la gestión de los recursos humanos, la gestión y la estrategia, la organización del trabajo y las relaciones con agentes externos. Para desarrollar la escala de medida de esta variable nos hemos basado de nuevo en el trabajo de Camisón y Villar-López (2010) y en el Manual de Oslo (OCDE, 2005). En la Tabla 2.5 se recoge la escala de medida de la innovación organizativa.

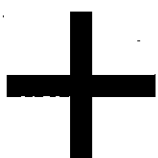




Tabla 2.5. Escala de medida de la innovación organizativa

<b>Innovación en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de la calidad</b>
1. Utilización de sistemas de gestión de la calidad (TQM, Aseguramiento de la Calidad, etc.)
2. Investigación de defectos en el producto/servicio
3. Recopilación de estadísticas de calidad
4. Copiar prácticas de los competidores (Benchmarking)
5. Análisis regular del grado satisfacción de las necesidades de los empleados
6. Programas de calidad concertada con los proveedores
<b>Innovación en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de los recursos humanos</b>
1. Oferta de oportunidades de formación a los empleados
2. Formación planificada y orientada según necesidades futuras de empresa
3. Uso de bases de datos sobre las mejores prácticas organizativas, lecciones aprendidas y otro conocimiento
4. Retribución superior a la media del mercado
5. Sistemas de retribución con incentivos por objetivos de la empresa
<b>Innovación en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión y la estrategia</b>
1. Desarrollo de competencias nucleares (fortalezas clave de la empresa que la diferencian de los competidores)
2. Reemplazo del actual equipo directivo
3. Explotar nuevos mercados internacionales emergentes para venta de productos/servicios (China, India,...)
4. Decisión de asignar más recursos a actividades de I+D+i
5. Aplicación de Vigilancia Estratégica e Inteligencia Competitiva (Comercial, Competitiva, Entorno)
6. Efectuar una vigilancia tecnológica (escrutar los avances tecnológicos en el entorno y potencialmente aplicables a la empresa)
<b>Innovación en la organización del trabajo</b>
1. Diseño de puestos de trabajo que estimulen la cooperación interna
2. Diseño de puestos de trabajo que exigen una aplicación considerable de experiencia y habilidades por los empleados
3. Diseño de puestos que requiere tomar decisiones (autonomía en el trabajo)
4. Diseño de puestos de trabajo que requieren asumir responsabilidades flexibles
5. Uso de grupos de trabajo inter-funcionales
6. Adopción de un modelo de negocio basado en nuevas formas de posicionarse en los mercados y competir, nuevas formas de obtener ingresos y beneficios
7. Diversificar hacia otros negocios relacionados con el sector turístico
<b>Innovación en las relaciones con agentes externos</b>
1. Establecimiento de acuerdos de colaboración con clientes
2. Establecimiento de acuerdos de colaboración con proveedores
3. Establecimiento de acuerdos de colaboración con universidades o centros de investigación
4. Uso de métodos de integración con proveedores
5. Subcontratación de actividades centrales del negocio
6. Subcontratación de actividades secundarias del negocio (p.e., compras, contabilidad, informática o mantenimiento)

### INNOVACIÓN COMERCIAL O EN MARKETING:

La investigación sobre la innovación comercial o en marketing cuenta con pocos precedentes en la literatura científica. Por ello, hemos desarrollado una escala de medida que se ajuste específicamente a los objetivos de este trabajo siguiendo la definición que ofrece el Manual de Oslo (OCDE, 2005). La Tabla 2.6 refleja la escala de medida utilizada.

**Tabla 2.6. Escala de medida de la innovación comercial o en marketing**

1. Reducción del tiempo de respuesta a clientes
2. Utilización de nuevos métodos para la fijación de precios
3. Utilización de nuevos canales de publicidad, promoción y relaciones públicas
4. Lanzamiento de nuevas marcas
5. Gestión eficaz de quejas y reclamaciones
6. Desarrollo de un servicio postventa
7. Gestión de las relaciones con el consumidor (CRM, fidelización de clientes,...)



### INNOVACIÓN EN SISTEMAS DE LA INFORMACIÓN:

La escala de medida utilizada en este caso ha sido desarrollada *ex profeso* para esta investigación. Ésta recoge un total de quince tipos de innovación relacionados con la informatización de las actividades de la empresa, la conexión a Internet o la domótica, entre otros aspectos. En la Tabla 2.7 queda recogida la escala de medida utilizada.

**Tabla 2.7. Escala de medida de la innovación en los sistemas de información**

1. Informatización de la actividad principal de la empresa
2. Informatización de las actividades secundarias de la empresa (gestión de personal, compras, contabilidad, gestión documental)
3. Integración en sistemas de Reservas (CRS) o sistemas de distribución global (GDS), Integración con Centrales de Reservas (Amadeus, Transhotel,...)
4. Mejora de las redes de ordenadores (p.e, red de datos de área local)
5. Limitar la conexión Internet de banda ancha
6. Página web de la empresa
7. Intranet corporativa
8. Correo electrónico para el personal
9. Aplicaciones basadas en la Web 2.0 (foros, blogs, redes sociales, etc.)
10. Herramientas de gestión de los procesos de trabajo
11. Sistemas para la gestión del conocimiento (motores de búsqueda, comparadores de tarifas, etc.)
12. Domótica (control de luces y aires acondicionado, cámaras de conservación inteligentes, cocinas con control eficiente de la energía, etc.)
13. Tecnologías de reposición automática de suministros y materiales
14. Tecnologías avanzadas de vigilancia y seguridad
15. Implantación de modelos de negocio basados en el uso del comercio electrónico

### INNOVACIÓN MEDIOAMBIENTAL:

La innovación medioambiental recoge la introducción de nuevas prácticas para la gestión del medioambiente. Para medir esta variable, nos hemos basado en el trabajo de Camisón (2010). Este trabajo distinguen cinco grandes tipos de innovaciones medioambientales: las prácticas medioambientales preventivas, proactivas, la evaluación de la gestión medioambiental, la legislación medioambiental y la gestión de los sub-productos y residuos; que han sido reflejados en la escala de medida desarrollada. La Tabla 2.8 recoge la escala de medida de la innovación medioambiental.

**Tabla 2.8. Escala de medida de la innovación medioambiental**

<b>Prácticas medioambientales preventivas</b>
Uso de prácticas respetuosas con el medioambiente
Uso de tecnologías de ahorro energético (domótica, bombillas de bajo consumo,...)
<b>Prácticas medioambientales proactivas</b>
Prácticas medioambientales proactivas (reducción de emisiones, edificios sostenibles)
<b>Evaluación de la gestión medioambiental</b>
Autodiagnóstico técnico sobre el comportamiento de la empresa en la gestión medioambiental
<b>Legislación medioambiental</b>
Conocimiento de las regulaciones medioambientales
<b>Sub-productos y permisos</b>
Intercambio de sub-productos con otras empresas para su reciclado

**OTRAS INNOVACIONES:**

Conforme a los objetivos del proyecto, en la elaboración del cuestionario se tuvieron en cuenta las recomendaciones emanadas de la literatura académica y las propuestas de significativos expertos del sector. Fruto de las distintas rondas de consultas efectuadas, las cuales alcanzaron hasta un total de 50 personas, surgieron tres tipos de innovaciones que dichos expertos consideraron que podría ser útil incluirlas en el estudio. La Tabla 2.9 detalla las innovaciones que hemos denominado como "otras innovaciones".

**Tabla 2.9. Otras innovaciones incluidas**

Tecnologías para la salud de los clientes (p.e., desfibrilador externo: diagnostica y trata la parada cardiorespiratoria,...)
Innovaciones en la aplicación y prevención de riesgos laborales - LOPD
Diversificar hacia nuevos negocios que no tienen nada que ver con el sector turístico

**INNOVACIONES SECTORIALES:**

Por último, se incluyen en el estudio una serie de innovaciones que varios informes técnicos sobre el sector consideran que son especialmente relevantes en los subsectores turísticos analizados (Agenda Estratégica de la Innovación, RedHotech, 2008, 2009; THINKTUR, 2010). La Tabla 2.10 resume estas innovaciones.





**Tabla 2.10. Tipos de innovaciones sectoriales analizadas**

Gestión interna de los establecimientos (software, hardware, redes, conexiones)
Gestión de las relaciones con proveedores
Gestión de las relaciones con clientes
Gestión de las instalaciones (domótica, ruidos, seguridad, etc.)
Evolución Internet-Travel2.0 (interactuar en blogs, redes sociales, etc.)
Desarrollo y aplicación de herramientas que favorezcan la innovación (cursos, manuales, financiación, etc.)
Accesibilidad, usabilidad y confort de las instalaciones para personas con necesidades especiales
Sostenibilidad medioambiental

### 2.3. Validación del cuestionario

Antes de proceder al envío electrónico del cuestionario, se realizó un pre-test del mismo con un total de 50 expertos de los tres subsectores turísticos a los que se circunscribe este proyecto. Las mesas de trabajo tuvieron lugar durante los meses de febrero-marzo de 2010.

La realización de este pre-test permitió incorporar modificaciones de redacción en algunos de los ítems así como varios ejemplos que hicieran más comprensible la redacción de esos ítems. Además, se decidió incluir tres tipos de innovaciones que la mayoría de las mesas identificaba como importantes para el estudio. Estas innovaciones han sido denominadas "otras innovaciones" y en el epígrafe 2.2 se ha detallado su contenido (ver tabla 2.9).

### 2.4. Explotación estadística

Con el objetivo de reducir la complejidad y facilitar la interpretación de los resultados, la muestra se ha dividido en distintos subgrupos comparables entre sí (localización y subsector). De acuerdo a los propósitos de este estudio el análisis estadístico aplicado ha sido el ANOVA, moda, test no paramétricos y tablas de contingencia (Hair et al., 2000). Como herramientas para el contraste se han utilizado las opciones gráficas y



las funciones estadísticas de la hoja de cálculo EXCEL, así como el paquete estadístico SPSS en su versión 15.0.

### 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

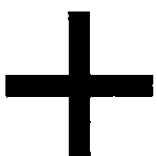
#### 3.1. Introducción

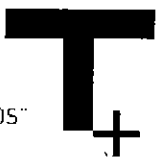
En este capítulo se presenta un análisis de la situación actual de las empresas turísticas de la muestra en cuanto al nivel de implantación de las distintas innovaciones que son objeto de estudio en este trabajo, a saber: innovaciones basadas en los sistemas de información; innovaciones en productos/servicios; innovaciones en procesos; innovaciones organizativas; innovaciones en marketing; e innovaciones medioambientales.

Este análisis se realiza de una manera comparativa. El examen del grado de implantación actual de los distintos tipos de innovaciones se compara con la importancia que la propia empresa confiere a ese determinado tipo de innovación. De este modo, el análisis de la situación actual se enriquece, ya que se consigue una visión completa no sólo del grado en que los distintos tipos de innovación analizados están actualmente implantados en las empresas de la muestra sino también del nivel en que las empresas consideran que es importante implantar cada una de estas innovaciones en su empresa.

Para conocer el grado de importancia de cada uno de los tipos de innovación considerados se preguntó a los entrevistados que indicaran este aspecto mediante una escala tipo Likert donde 1 equivale a *Ninguna importancia* y 7 equivale a *Mucha importancia*. Del mismo modo, para conocer el nivel de implantación de cada una de las innovaciones en la empresa se pidió a los entrevistados que valoraran este aspecto mediante una escala tipo Likert donde 1 equivale a *Grado de implantación nulo* y 7 equivale a *Grado de implantación muy alto*.

Este capítulo se estructura como sigue. En el bloque primero se analiza la situación actual de implantación de las innovaciones generales. Aquí se comienza realizando un





análisis genérico de la situación actual en la implantación de innovaciones por grupos de éstas. A continuación, se presenta un análisis comparativo detallado del desarrollo de cada tipo particular de las innovaciones analizadas. En el tercero se analiza el desarrollo de innovaciones propias de los sectores analizados (innovaciones sectoriales) distinguiendo según la localización de la empresa y actividad principal.

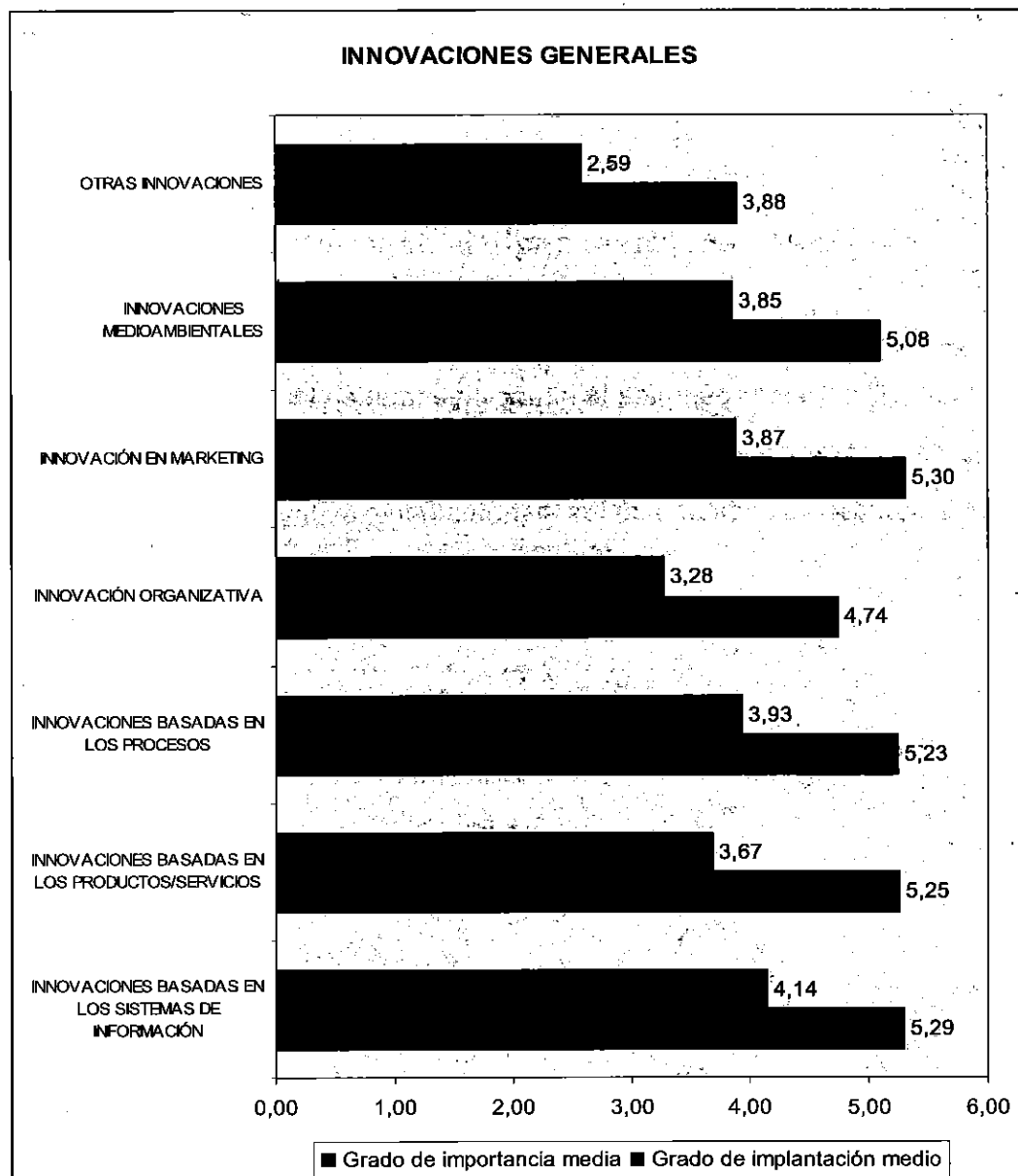
## **3.2. Innovaciones generales: análisis descriptivo**

### **3.2.1. Aspectos preliminares**

En la Figura 3.1 queda resumida la situación actual en la implantación de los distintos grupos de innovaciones así como el grado de importancia que las empresas de la muestra confieren a cada uno de los distintos tipos de innovaciones planteados.

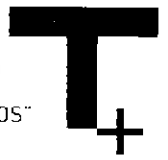


Figura 3.1. Situación actual del sistema innovador general



En cuanto al grado de implantación, las empresas de la muestra afirman tener como la innovación implantada en mayor grado la relativa a los sistemas de información, con un nivel de implantación medio (valor promedio del grado de implantación = 4.14). El segundo tipo de innovación que las empresas de la muestra afirman tener implantado en mayor medida es la innovación en los procesos, también con un nivel de implantación ligeramente bajo/medio (valor promedio del grado de implantación = 3.97). En tercer lugar, se configura la innovación comercial o en marketing como la





que presenta un mayor grado de implantación, siendo su nivel de implantación en las empresas ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.87). En cuarto lugar, las innovaciones medioambientales son las que presentan un mayor grado de implantación, con un nivel de implantación ligeramente bajo, muy similar al que presenta las innovaciones comerciales o en marketing (valor promedio del grado de implantación = 3.87). En quinto lugar, las empresas de la muestra presentan como tipo de innovación más implantado las innovaciones en los productos/servicios que ofrece, siendo su nivel de implantación ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.67). Los dos tipos de innovación implantados en menor medida por parte de las empresas de la muestra son las innovaciones organizativas y las que hemos denominado "otras innovaciones". Las innovaciones organizativas presentan un nivel de implantación ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.28) y las otras innovaciones presentan un grado de implantación bajo (valor promedio del grado de implantación = 2.59). La Figura 3.2 representa gráficamente esta situación.

Si comparamos la situación que las empresas de la muestra han definido en cuanto al nivel de implantación de la muestra con el nivel de importancia que confieren a cada uno de los tipos de innovación, podemos extraer algunas conclusiones interesantes. En primer lugar, el grado de importancia que las empresas otorgan a cada uno de los tipos de innovación es superior al grado de implantación efectivo de estas innovaciones. En términos generales, el grado de importancia que las empresas consideran que tienen cada uno de los siete tipos de innovación listados es definido como medio/ligeramente alto (valor promedio del grado de importancia = 4.97). En cambio, el grado de implantación se define en término promedio como ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.62). En segundo lugar, las innovaciones que las empresas de la muestra consideran especialmente importantes implantar en sus empresas no coinciden plenamente con las innovaciones realmente implantadas. Así, por ejemplo, mientras que las innovaciones en marketing son consideradas como las más importantes (valor promedio del grado de importancia =

5.30), son las terceras en términos de implantación, siendo su grado de implantación medio (valor promedio del grado de implantación = 3.87). Lo mismo ocurre con las innovaciones en los productos/servicios ofertados por la empresa. Mientras que se consideran las terceras en grado de importancia para su introducción en la empresa, calificándose como alto su nivel de importancia (valor promedio del grado de importancia = 5.25), son el quinto tipo de innovación en términos de implantación, siendo su nivel de implantación ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.67). En tercer lugar, existe consenso en calificar a las innovaciones menos importante implantar y menos implantadas, que son las innovaciones organizativas y las otras innovaciones. No obstante, el valor que toman las innovaciones organizativas en su grado de importancia (valor promedio del grado de importancia = 4.74) es significativamente superior al valor que asignado por las empresas en cuanto a su grado de importancia (valor promedio del grado de implantación = 3.28). Es decir, aunque el nivel de implantación de las innovaciones organizativas es ligeramente bajo la importancia que le confieren las empresas es medio-alta. Las Figura 3.2a y 3.2b representan gráficamente estos datos.

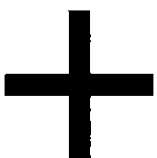




Figura 3.2a. Tipos de innovación general según su grado de implantación

GRADO DE **IMPLANTACIÓN** EN LAS INNOVACIONES GENERALES

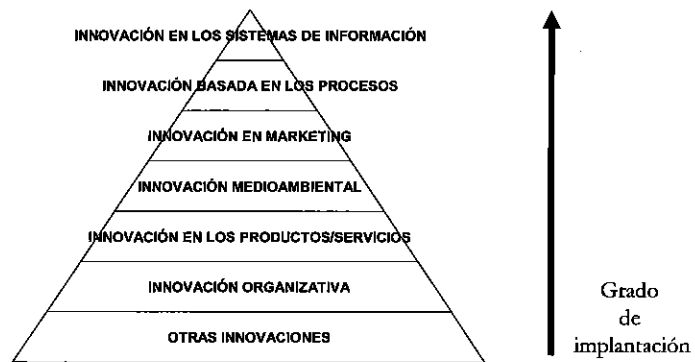


Figura 3.2b. Tipos de innovación general según su grado de importancia

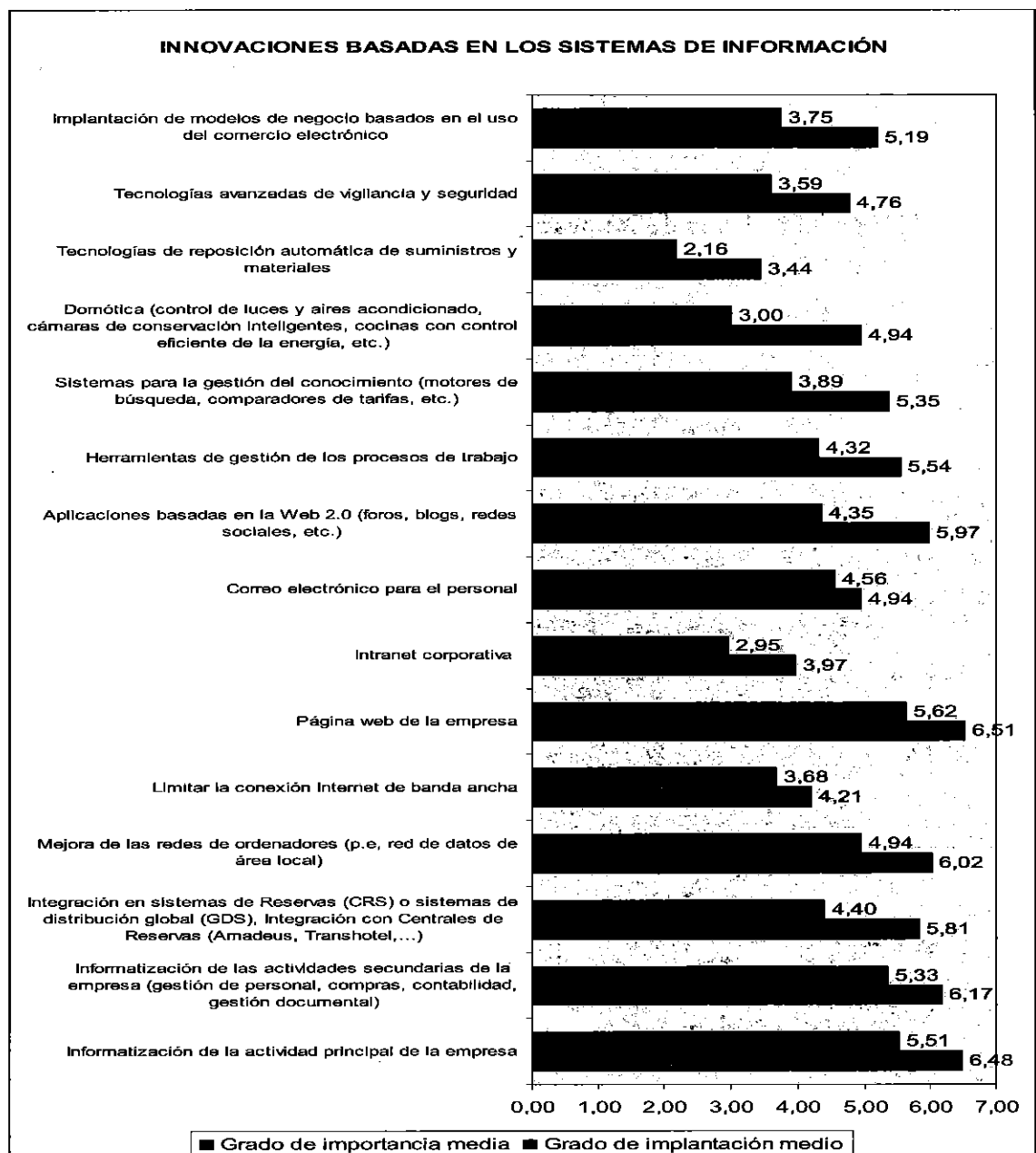
GRADO DE **IMPORTANCIA** EN LAS INNOVACIONES GENERALES



### 3.2.2. Innovaciones basadas en los sistemas de información

El análisis preliminar anterior ha mostrado que las innovaciones basadas en los sistemas de información son los sistemas innovadores más generales implantados. Pero, ¿qué innovaciones basadas en los sistemas de información específicas están más implantadas en el conjunto de empresas que conforman la muestra?. ¿Cuál es el déficit entre el desarrollo de este tipo de innovaciones y la valoración que los expertos hacen de su nivel de importancia? La Figura 3.3 resume todo ello.

Figura 3.3. Situación actual de las de innovaciones en los sistemas de información





Concretamente, la innovación basada en los sistemas de información más implantada por el conjunto de empresas analizadas es el desarrollo de una página web de la empresa, mostrando un grado de implantación ligeramente alto (valor promedio del grado de implantación = 5.62) y otorgándosele un nivel de importancia elevado (valor promedio del grado de importancia = 6.51). El segundo tipo de innovación basada en los sistemas de información más implantado es la informatización de la actividad principal de la empresa, que de nuevo presenta un nivel de implantación ligeramente alto (valor promedio del grado de implantación = 5.51) y se le confiere un nivel de importancia también alto (valor promedio del grado de importancia = 6.48). El tercer tipo de innovación más implantado en el grupo de innovaciones basadas en los sistemas de información es la informatización de las actividades secundarias de la empresa (gestión de personal, compras, contabilidad, gestión documental), que presenta un nivel de implantación ligeramente alto en las empresas analizadas (valor promedio del grado de implantación = 5.33) y se le otorga un nivel de importancia alto (valor promedio del grado de importancia = 6.17).

En el extremo contrario, las innovaciones basadas en los sistemas de información menos implantadas hacen referencia al desarrollo de una Intranet corporativa (valor promedio del grado de implantación = 2.95) y al uso de tecnologías de reposición automática de suministros y materiales (valor promedio del grado de implantación = 2.16). De manera coherente, las empresas han indicado que estos tipos de innovación son los menos importantes para su empresa. El desarrollo de una Intranet corporativa posee un valor promedio del grado de importancia de 3.97, que indica un nivel de importancia ligeramente bajo/medio, y el uso de tecnologías de reposición automática de suministros y materiales presenta un valor promedio del grado de importancia de 3.44, que indica un grado ligeramente bajo.

Por último, es interesante apuntar aquí que las tres innovaciones basadas en los sistemas de la información que las empresas han señalado que son las más implantadas en sus empresas coinciden con las que consideran más importantes.





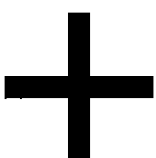
### 3.2.3. Innovaciones en productos/servicios que ofrece la empresa

En relación a la situación actual en el grado de implantación de las innovaciones en los productos o servicios que oferta la empresa (figura 3.4), las empresas analizadas apuntan que la innovación más implantada es la relacionada con la introducción de mejoras en la prestación del servicio en términos de eficiencia o rapidez, siendo su grado de implantación medio (valor promedio del grado de implantación = 4.59).

Figura 3.4. Situación actual de las de innovaciones en los productos/servicios



Además, las empresas entrevistadas señalan que la introducción de innovaciones en este ámbito es importante (valor promedio del grado de importancia = 6.06). El segundo tipo de innovación relacionado con el producto o servicio que ofrece la empresa valorado como el más implantado es el relacionado con el reemplazo de





productos/servicios obsoletos, considerándose que el grado de implantación es medio (valor promedio del grado de implantación = 4.02). En cambio, el grado de importancia de estas innovaciones es ligeramente elevado (valor promedio del grado de importancia = 5.48). El tercer tipo de innovación más implantada es la extensión de la gama de productos/servicios, definiéndose su grado de implantación como ligeramente bajo/medio (valor promedio del grado de implantación = 3.90). No obstante, la importancia conferida a la introducción de este tipo de innovación es alta (valor promedio del grado de importancia = 5.11).

La innovación basada en los productos/servicios de la empresa que las empresas de la muestra consideran que tienen implantada en menor medida es la introducción de nuevos productos/servicios desarrollados por la empresa que no ofrecen otros competidores en el mercado internacional (valor promedio del grado de implantación = 2.75). Además, aunque se le confiere el nivel de importancia medio más bajo frente al resto de innovaciones relacionadas con los productos/servicios, se expresa que el nivel de importancia de introducir este tipo de innovación es medio (valor promedio del grado de importancia = 4.41).

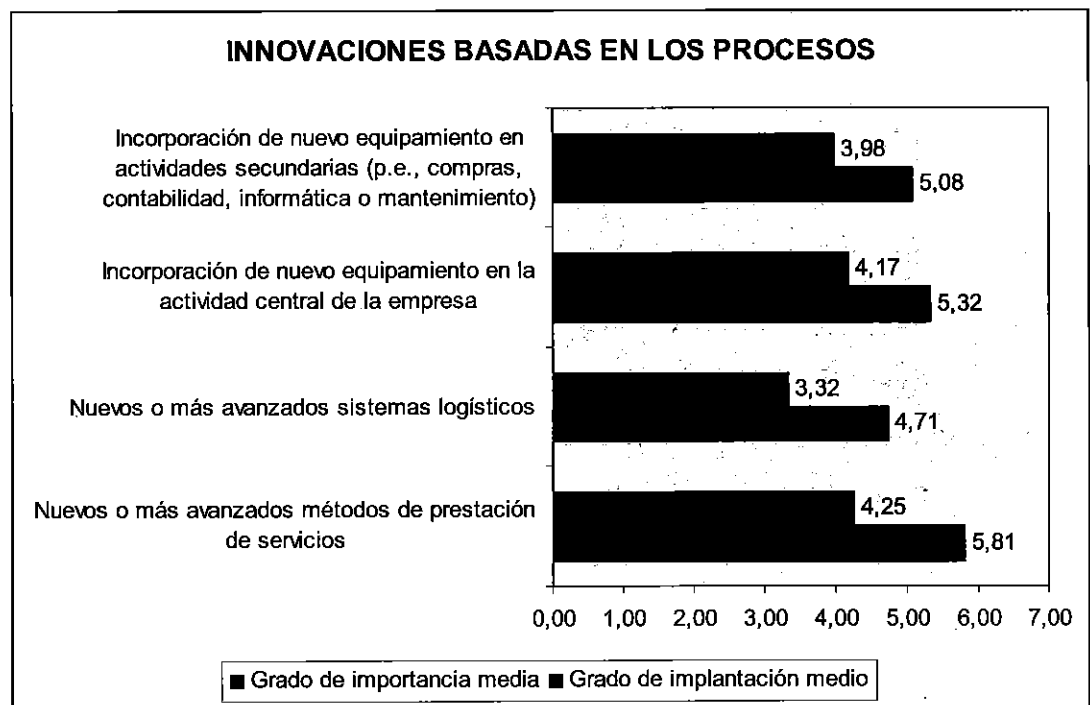
En líneas generales, en este caso, la baremación que realizan los entrevistados coincide en cuanto al grado de implantación y el grado de importancia de introducción de las mismas en la empresa. En otras palabras, las innovaciones en la prestación del servicio en términos de eficiencia o rapidez, el reemplazo de productos/servicios obsoletos, la extensión de la gama de productos/servicios son las innovaciones y la introducción de nuevos productos/servicios en el mercado nacional son las innovaciones más implantadas en las empresas analizadas pero también son los tipos de innovación que éstas consideran más importante introducir en sus empresas.



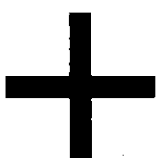
### 3.2.4. Innovaciones en los procesos

La situación en cuanto al grado de implantación de las innovaciones en los procesos de la empresa para las empresas de la muestra que estamos analizando es la siguiente (figura 3.5).

Figura 3.5. Situación actual de las de innovaciones basadas en los procesos



La innovación que está implantada con mayor medida es la introducción de nuevos o más avanzados métodos de prestación de servicios, donde las empresas consideran que su grado de implantación es medio (valor promedio del grado de implantación = 4.25). Además, este también es el tipo de innovación relacionado con los procesos cuyo desarrollo parece más importante a las empresas analizadas (valor promedio del grado de importancia = 5.81). La segunda innovación más instaurada es la incorporación de nuevo equipamiento en la actividad central de la empresa, que presenta un grado de implantación medio (valor promedio del grado de implantación = 4.17). A su vez, también es el segundo tipo de innovación más relevante, siendo





elevado el nivel de importancia conferido (valor promedio del grado de importancia = 5.32).

La innovación menos implantada en este ámbito es la introducción de nuevos o más avanzados sistemas logísticos, siendo ligeramente bajo su implantación en las empresas de la muestra (valor promedio del grado de implantación = 3.32). Consecuentemente, los entrevistados consideran que éste es el tipo de implantación menos importante en el área de las innovaciones basadas en los procesos. No obstante, recibe una valoración de la importancia media/ligeramente alta (valor promedio del grado de importancia = 4.71).

También en este caso la valoración que otorgan los entrevistados al grado de implantación y al grado de importancia de cada uno de los cuatro tipos de innovaciones basadas en los procesos coincide. Esto es, la introducción de nuevos o más avanzados métodos de prestación de servicios; la incorporación de nuevo equipamiento; la incorporación de nuevo equipamiento en actividades secundarias (p.e., compras, contabilidad, informática o mantenimiento); y el desarrollo de nuevos o más avanzados sistemas logísticos en la actividad central de la empresa son las innovaciones de mayor a menor orden de implantación y, además, en este orden también, son consideradas de mayor a menor relevancia. Adicionalmente, cabe notar que, tal y como se ha visto en el epígrafe 3.2.1, en términos generales, las innovaciones basadas en los procesos son el segundo tipo de innovaciones más implantado por el conjunto de empresas que componen la muestra.

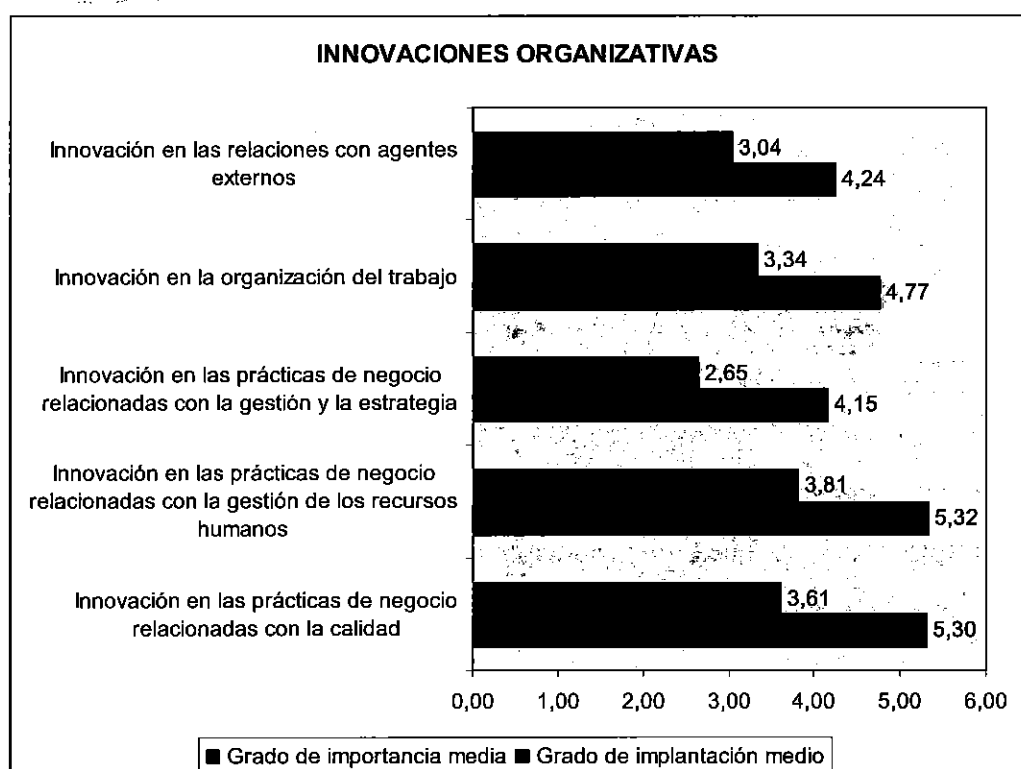
### 3.2.5. Innovaciones organizativas

El análisis de la situación actual de la implantación de las innovaciones organizativas se lleva a cabo a continuación, de manera independiente para cada categoría. No obstante, puede ser útil realizar previamente esta comparación en términos de grado de implantación y nivel de importancia de manera agrupada, según las distintas categorías de innovaciones organizativas identificadas.



Tal y como puede observarse en la figura 3.6, las innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de los recursos humanos son las más implantadas por las empresas de la muestra analizada. Estas innovaciones se encuentran implantadas en un grado ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.81) y se consideran las más importantes en un nivel ligeramente alto (valor promedio del grado de importancia = 5.32). El segundo tipo de innovaciones organizativas más implantado son las relacionadas con las prácticas de gestión de la calidad. El nivel de implantación de estas innovaciones es ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.61) y el grado de importancia que las empresas consideran que tiene introducir innovaciones en este ámbito se define como ligeramente alto (valor promedio del grado de importancia = 5.30). Las innovaciones basadas en la organización del trabajo ocupan el tercer puesto en términos de implantación en las empresas estudiadas. No obstante, se considera que estas innovaciones están implantadas en un nivel medio-bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.34). En cambio, el nivel de importancia que se le confiere a este tipo de innovación organizativa es medio/ligeramente algo (valor promedio del grado de importancia = 4.77).

Figura 3.6. Situación actual de las de innovaciones organizativas





Las innovaciones organizativas menos implantadas en las empresas analizadas hacen referencia a la introducción de innovaciones en las relaciones con agentes externos (valor promedio del grado de implantación = 3.04) y las innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión y la estrategia (valor promedio del grado de implantación = 2.65), siendo en ambos casos el nivel de implantación bajo. En la misma línea, las empresas consideran que la introducción de innovaciones en estos frentes es media (valor promedio del grado de importancia = 4.24 y 4.15, respectivamente).

### 3.2.5.1. Gestión de la calidad

Hemos visto en el epígrafe anterior que las innovaciones en las prácticas de gestión de la calidad son las segundas más implantadas y las segundas más importantes para las empresas analizadas. Pero, dentro de las innovaciones en la gestión de la calidad, ¿cuáles son las más instauradas y las más importantes para las empresas que conforman la muestra analizada?.

La Figura 3.7 muestra como las tres innovaciones en las prácticas de gestión de la calidad más implantadas coinciden con las tres consideradas como más importantes, aunque en orden distinto. Las tres más instauradas son la investigación de defectos en el producto/servicio, la recopilación de estadísticas de calidad y la utilización de sistemas de gestión de la calidad (TQM, Aseguramiento de la Calidad, etc.).

Figura 3.7. Situación actual de las de innovaciones en las prácticas de calidad



El grado de implantación de todas estas innovaciones se define como medio o ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 4.06, 3.76, y 3.90). Al mismo tiempo, se considera que tiene una importancia ligeramente alta introducir estas tres innovaciones. Por orden de mayor a menor importancia tenemos la recopilación de estadísticas de calidad (valor promedio del grado de importancia = 5.56), la utilización de sistemas de gestión de la calidad (valor promedio del grado de importancia = 5.51) y la investigación de defectos en el producto o servicio (valor promedio del grado de importancia = 5.48).

En relación a la innovación menos implantada y menos importante, los resultados del análisis descriptivo indican que copiar prácticas de los competidores (Benchmarking) está poco implantado (valor promedio del grado de implantación = 3.10) aunque tiene una importancia media (valor promedio del grado de importancia = 4.70).

Por último cabe notar que, en términos generales, la distribución de las innovaciones más implantadas y a las que se les confiere un mayor nivel de importancia para su implantación en la empresa es similar.

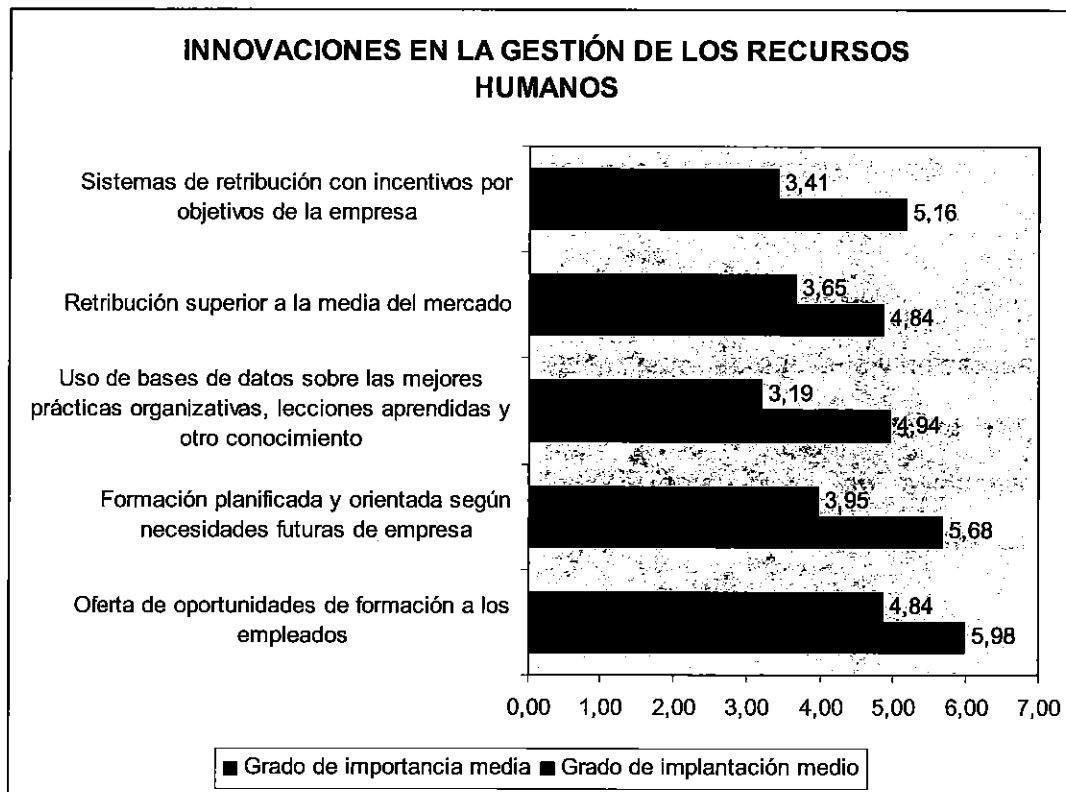
#### *3.2.5.2. Gestión de los recursos humanos*

Tal y como hemos visto en el epígrafe 3.2.4, las empresas de la muestra analizada consideran que las innovaciones en las prácticas de gestión de los recursos humanos son las más importantes en la comparación entre el resto de categorías de innovaciones organizativas. En este punto del trabajo se detalla la situación actual en cuanto al grado de implantación e importancia de las innovaciones basadas en la gestión de los recursos humanos, que queda resumida gráficamente en la Figura 3.8.





Figura 3.8. Situación actual de las de innovaciones en las prácticas de RRHH



En relación a las innovaciones más implantadas, éstas son, por este orden, la oferta de oportunidades de formación a los empleados, la formación planificada y orientada según necesidades futuras de empresa y la retribución superior a la media del mercado, que presentan un grado de implantación medio o ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 4.84, 3.95, y 3.65, respectivamente). En la misma línea, las empresas consideran que el grado de importancia de introducir cada uno de estos tres tipos de innovación es ligeramente alto. Concretamente, el grado de importancia de la oferta de oportunidades de formación a los empleados adquiere un valor de 5.98, la formación planificada y orientada según necesidades futuras de empresa ofrece un valor de 5.68 y la retribución superior a la media del mercado obtiene un valor de 4.84.



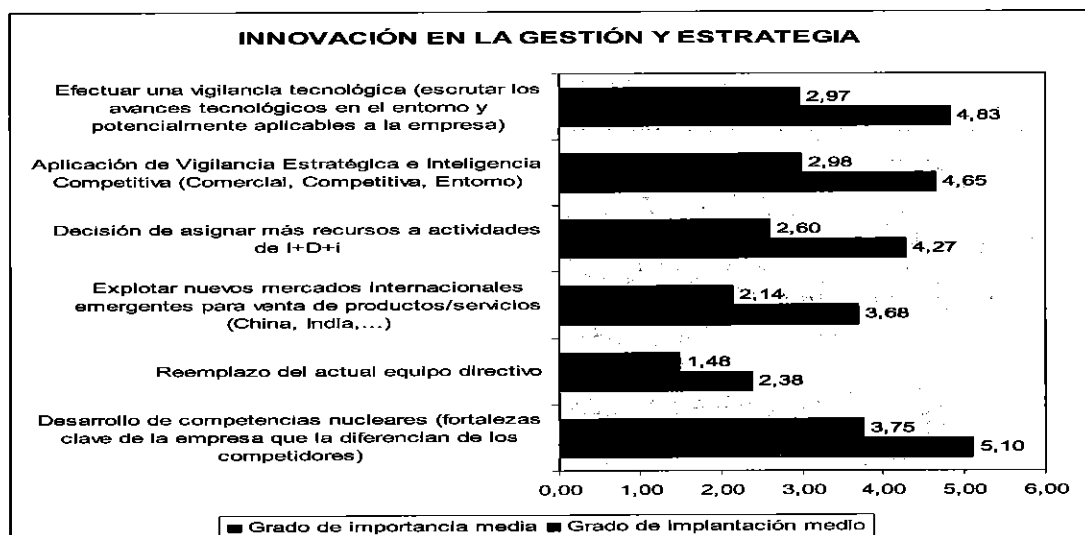
En el extremo opuesto, la innovación menos implantada es el uso de bases de datos sobre las mejores prácticas organizativas, lecciones aprendidas y otro conocimiento cuyo nivel de implantación es ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.19). En cambio, se considera de importancia media-alta introducir este tipo de innovación en la empresa (valor promedio del grado de importancia = 4.94).

En líneas generales, la valoración que otorgan los entrevistados al grado de implantación y al grado de importancia de cada uno de los cinco tipos de innovaciones en las prácticas de gestión de los recursos humanos coincide, es decir, las innovaciones de esta categoría más implantadas son las consideradas más importantes.

### 3.2.5.3. Management y estrategia

Tal y como hemos visto en el epígrafe 3.2.4, las innovaciones que se introducen en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión y la estrategia son, junto con las que introducen en las relaciones con agentes externos, una de las innovaciones menos implantadas por parte de las empresas que conforman la muestra analizada. En este epígrafe, analizamos qué innovaciones basadas en la gestión y la estrategia particulares son más y menos implantadas en comparación con el nivel de importancia que estas empresas confieren a las mismas. Esta información queda recogida en la Figura 3.9.

Figura 3.9. Situación actual de las de innovaciones en la gestión y estrategia





Todas las innovaciones en la gestión y la estrategia presentan un grado de implantación ligeramente bajo, bajo o muy bajo y el grado de importancia que se les confiere fluye desde ligeramente alto hasta bajo.

La innovación más implantada es la relacionada con el desarrollo de competencias nucleares, cuyo nivel de implantación es ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.75). No obstante, el nivel de importancia que se confiere a este tipo de innovación es ligeramente alto (valor promedio del grado de importancia = 5.10). El grado de importancia que se le confiere a este tipo particular de innovación es significativamente superior al del resto de innovaciones de esta categoría.

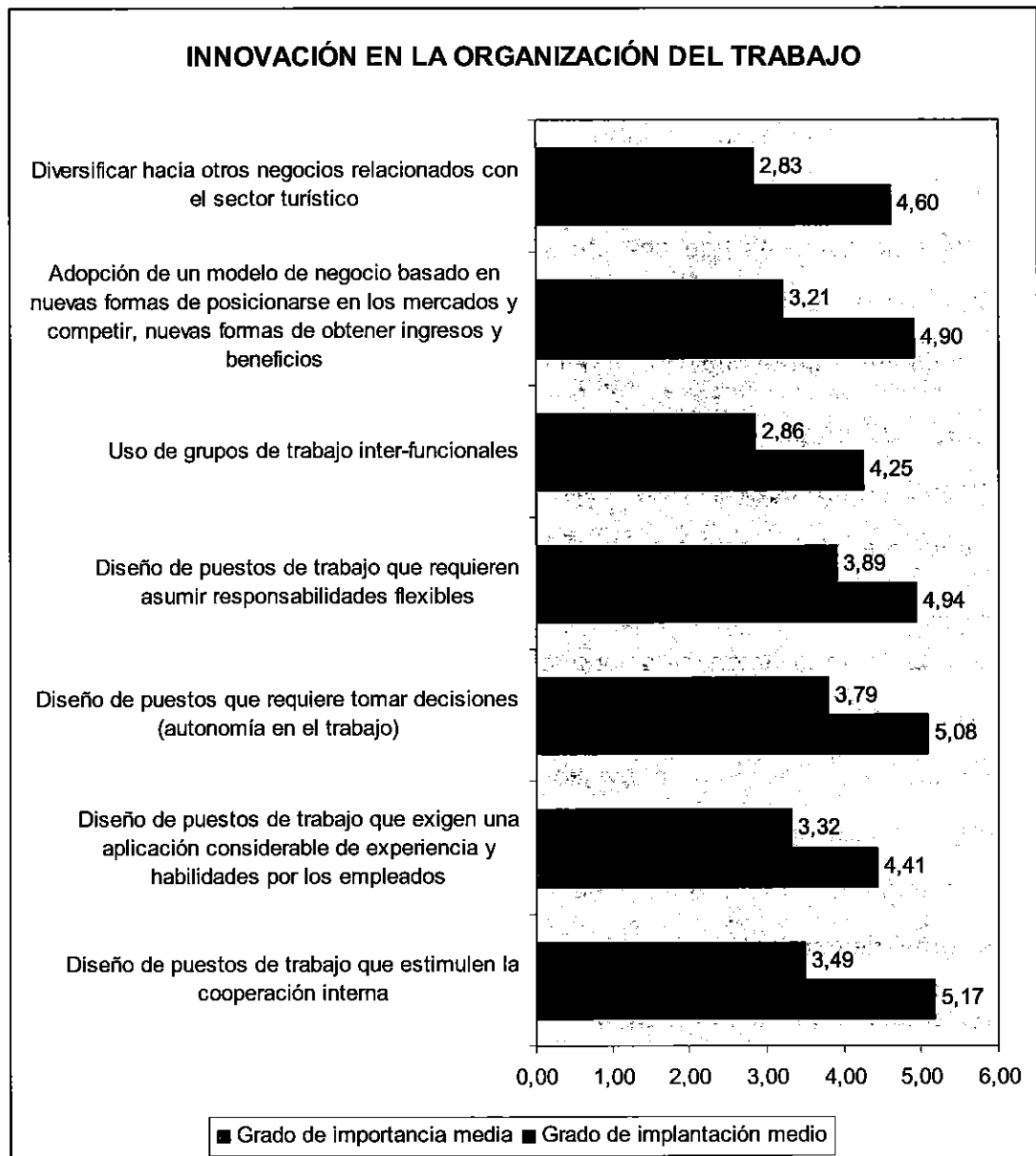
El grado de implantación del resto de innovaciones dentro de esta categoría es calificado como bajo o muy bajo. Así, por ejemplo, la aplicación de vigilancia estratégica e inteligencia competitiva (comercial, competitiva, entorno, etc.) presenta un nivel de implantación bajo (valor promedio del grado de implantación = 2.98) al igual que la innovación relacionada con escrutar los avances tecnológicos en el entorno y potencialmente aplicables a la empresa (valor promedio del grado de implantación = 2.97). La innovación menos implantada es reemplazar al equipo directivo actual, que se utiliza en un nivel muy bajo (valor promedio del grado de implantación = 1.48), y que, a su vez, es considerada como la innovación menos importante de esta categoría (valor promedio del grado de importancia = 2.38).

La baremación que los entrevistados realizan en esta ocasión presenta de nuevo un paralelismo claro entre los tipos de innovación relacionados con la gestión y la estrategia más/menos implantados y los más/menos importantes.

#### *3.2.5.4. Organización del trabajo*

La innovación en la organización del trabajo ocupa el tercer puesto en términos de implantación en las empresas estudiadas, tal y como se ha visto en el epígrafe 3.2.4. El grado de implantación y de importancia de los distintos tipos de innovaciones relacionadas con la organización del trabajo queda recogido en la Figura 3.10.

Figura 3.10. Situación actual en la implantación de las de innovaciones en la organización del trabajo



Tal y como puede observarse, todas los tipos de innovación relacionados con la organización del trabajo presentan un nivel de implantación ligeramente bajo o bajo. En cambio, el nivel de importancia que se les confiere a todas ellas es medio o ligeramente alto.





Concretamente, la innovación más implantada hace referencia al diseño de puestos de trabajo que requieren asumir responsabilidades flexibles, presentando un nivel medio de implantación (valor promedio del grado de implantación = 3.89) siendo el nivel de importancia conferido medio-alto (valor promedio del grado de importancia = 4.94). De manera similar, la innovación relacionada con diseñar puestos de trabajo que requiere tomar decisiones (dar autonomía en el trabajo) alcanza un nivel de implantación también medio-alto (valor promedio del grado de implantación = 3.79) y un nivel de importancia ligeramente alto (valor promedio del grado de importancia = 5.08).

En el extremo opuesto, las innovaciones que están menos implantadas entre las empresas de la muestra están relacionadas con el uso de grupos de trabajo interfuncionales y con diversificar hacia otros negocios relacionados con el sector turístico, presentando ambas un nivel de implantación bajo (valor promedio del grado de implantación = 2.86 y 2.83, respectivamente). A su vez, el nivel de importancia que se les otorga a estos tipos de innovación es medio (valor promedio del grado de importancia = 4.25 y 4.60, respectivamente).

En este caso, la clasificación que los entrevistados realizan de los distintos tipos de innovación en la organización del trabajo no presenta un paralelismo tan claro como en otras ocasiones. Así, por ejemplo, aunque el diseño de puestos de trabajo que requieren asumir responsabilidades flexibles es la innovación más implantada, se considera la tercer en grado de importancia. También, el diseño de puestos de trabajo que exigen una aplicación considerable de experiencia y habilidades por los empleados es la cuarta innovación más implantada (valor promedio del grado de implantación = 3.32) aunque es considerada la penúltima en importancia (valor promedio del grado de importancia = 4.41). Por último, también cabe notar que en todos los casos el nivel de implantación es menor al grado de importancia que se les confiere.

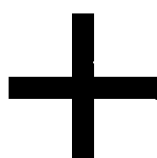
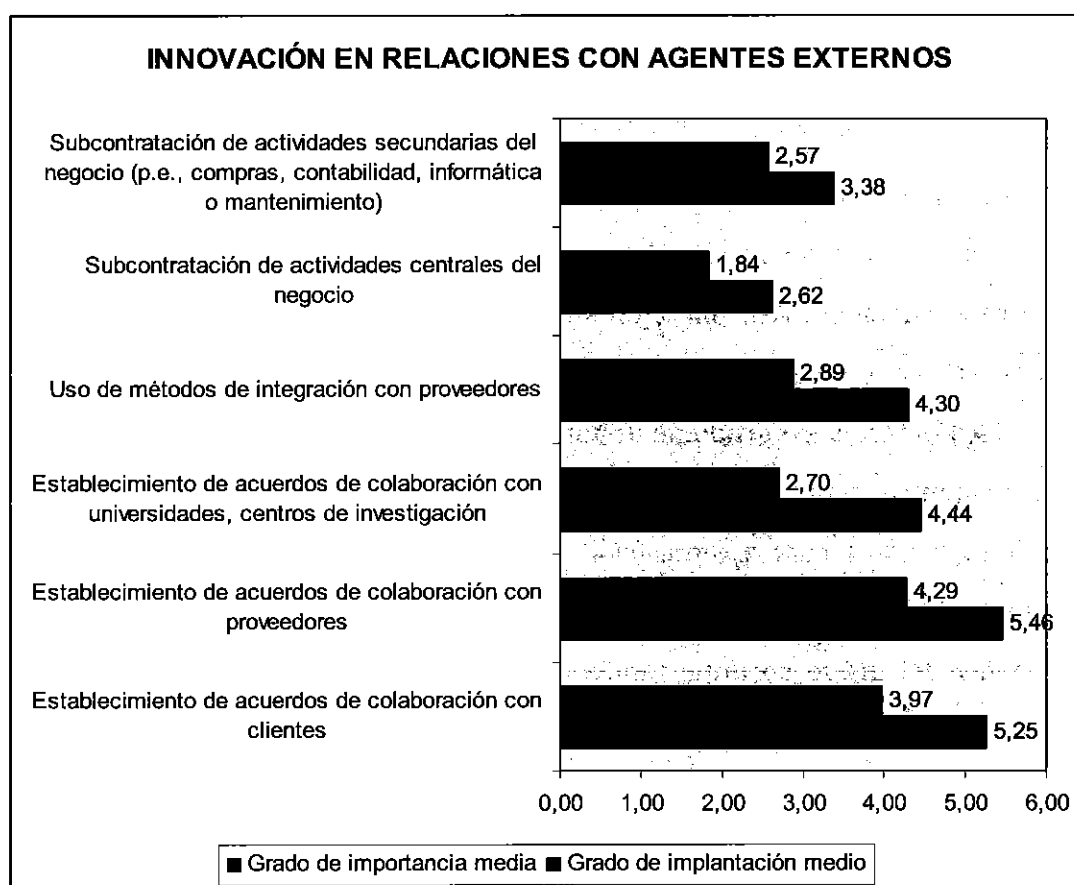


### 3.2.5.5. Cooperación con agentes externos

La cooperación con agentes externos es una de las innovaciones con menor grado de acogida entre las empresas entrevistadas pues es una de las dos innovaciones con menor grado de implantación en la categoría de las innovaciones organizativas.

Tal y como puede observarse en la Figura 3.11, el grado de implantación de estas innovaciones es generalmente bajo o muy bajo, con la excepción de las innovaciones relacionadas con el establecimiento de acuerdos de cooperación con clientes y proveedores, cuyo nivel de implantación es medio (valor promedio del grado de implantación = 4.29 y 3.97, respectivamente). La subcontratación de actividades, centrales y/o secundarias, son el tipo de innovación con un menor grado de implantación en esta categoría, siendo su nivel de implantación bajo o muy bajo, respectivamente (valor promedio del grado de implantación = 2.57 y 1.84).

Figura 3.11. Situación actual de las de innovaciones en las relaciones externas





En cuanto a la importancia que las empresas de la muestra le confieren a estos tipos de innovación, en líneas generales, se observa que ésta es significativamente mayor al nivel de implantación que las empresas confiesan. Los tipos de innovación en las relaciones con agentes externos más importantes según las empresas de la muestra son el establecimiento de acuerdos de proveedores y clientes (valor promedio del grado de importancia = 5.46 y 5.25, respectivamente), que son precisamente los tipos de innovación más implantados por las empresas. Los dos tipos de innovación que se consideran menos importantes son la subcontratación de las actividades centrales () y secundarias () de la empresa. Estos resultados son acordes con el resultado anterior que mostraba que las empresas reconocen este tipo de innovación como uno de los implantados en menor medida. En cambio, llama la atención que otro de los tipos de innovación implantados en menor medida como es el establecimiento de acuerdos de cooperación con universidades y otros centros de conocimiento (promedio del grado de implantación = 2.70), se considere como uno de los más importantes a llevar a cabo (promedio del grado de importancia = 4.44).

### **3.2.6. Innovaciones comerciales o en marketing**

Tal y como se ha mostrado en el epígrafe 3.2.1, las innovaciones comerciales o en marketing son las terceras más implantadas por las empresas de la muestra analizada. A continuación, se presenta un análisis detallado del grado de implantación de innovaciones en marketing concretas en términos comparativos con el grado de importancia que se confiere a cada una de ellas. La Figura 3.12 resume esta información.

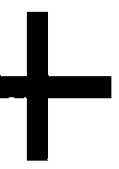


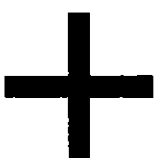
Figura 3.12. Situación actual de las de innovaciones comerciales o en marketing

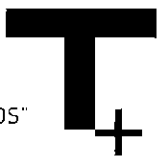


Como se observa en la figura, las innovaciones en marketing con mayor grado de implantación son la gestión eficaz de quejas y reclamaciones y la reducción del tiempo de respuesta a clientes, por este orden. Concretamente, las empresas consideran que este tipo de innovación lo tienen implantado en un grado ligeramente alto o medio (promedio del grado de implantación = 4.95 y 4.57, respectivamente). Precisamente, estos tipos de innovación son los más importantes desde el punto de vista de los entrevistados, adquiriendo un nivel de importancia alto (promedio del grado de importancia = 6.05 y 6.06, respectivamente).

En el extremo opuesto, la innovación en marketing menos implantada por las empresas de la muestra es el lanzamiento de nuevas marcas, que se implanta en un nivel muy bajo (promedio del grado de implantación = 1.98). De la misma manera, ésta es también calificada como la innovación menos importante, adquiriendo un nivel de importancia ligeramente bajo (promedio del grado de importancia = 3.29).

Cabe destacar también que la valoración del grado de importancia de introducir estos tipos de innovaciones realizada por las empresas de la muestra es sustancialmente





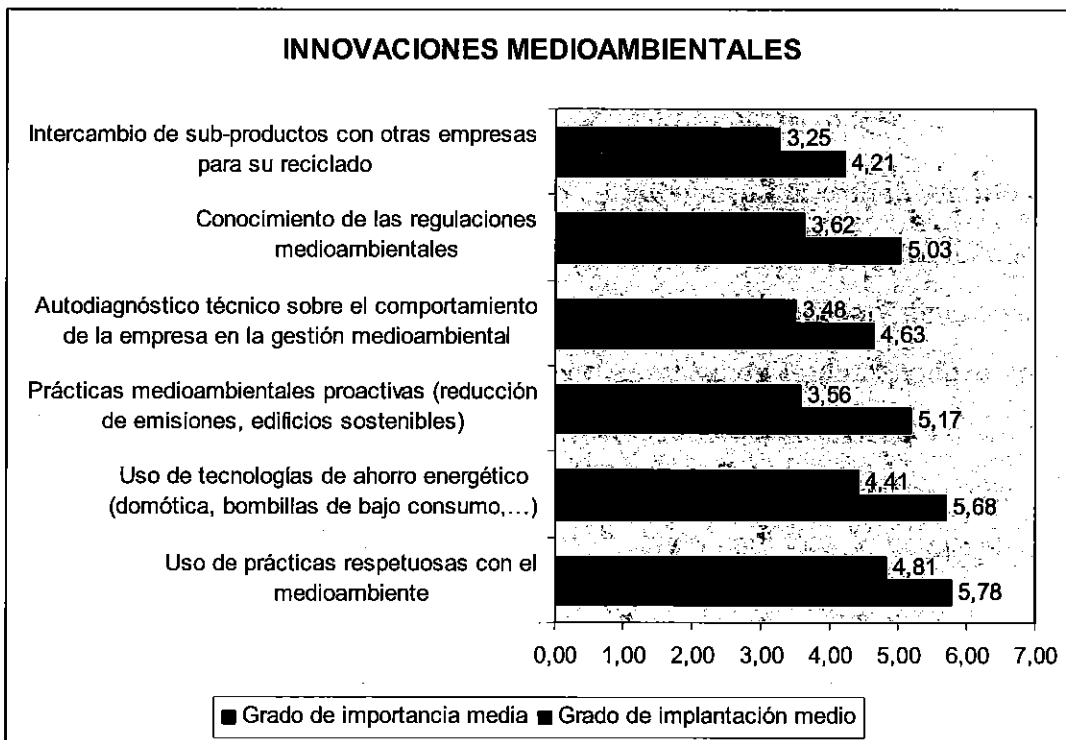
superior al resto de casos. Se considera que cuatro de las seis innovaciones tienen un nivel de importancia ligeramente alto o alto; que son: la reducción del tiempo de respuesta a clientes, la gestión eficaz de quejas y reclamaciones, la utilización de nuevos canales de publicidad, promoción, etc. y la gestión de las relaciones con el consumidor (promedio del grado de importancia = 6.06, 6.05, 5.89, 5.84, respectivamente).

De nuevo, existe una coincidencia clara entre la valoración que las empresas realizan en el nivel de implantación y el nivel de importancia de introducir estas innovaciones en la empresa.

### 3.2.7. Innovaciones en prácticas medioambientales

La mayoría de las innovaciones en las prácticas de gestión del medioambiente se implantan de manera ligeramente baja. Siendo sólo dos de ellas implantadas con un grado medio. En cambio, se considera ligeramente alto el nivel de importancia a la hora de implantar estas innovaciones en la empresa. Esta información queda recogida en la figura 3.13.

Figura 3.13. Situación actual de las de innovaciones medioambientales





Más concretamente, los tipos de innovaciones relacionadas con la gestión del medioambiental más implantadas en las empresas de la muestra son el uso de prácticas respetuosas con el medioambiente y el uso de tecnologías de ahorro energético, siendo su grado de implantación medio (promedio del grado de implantación = 4.81 y 4.41, respectivamente). Estos dos tipos de innovaciones medioambientales son considerados también como los más importantes para implantar en las empresas (promedio del grado de implantación = 5.78 y 5.68, respectivamente).

En cuanto a los tipos de innovaciones menos implantadas en las empresas de la muestra, los datos indican que éstas son el intercambio de sub-productos con otras empresas para su reciclado y el autodiagnóstico técnico sobre el comportamiento de la empresa en la gestión medioambiental (promedio del grado de implantación = 3.48 y 3.25, respectivamente). A su vez, estos dos tipos de innovaciones medioambientales también se consideran los menos importantes para implantar en la empresa (promedio del grado de importancia = 4.21 y 4.63, respectivamente).

En líneas generales, de nuevo se produce un paralelismo evidente entre las innovaciones medioambientales más implantadas y las consideradas más importantes para implantar en la empresa.

### 3.2.8. Otras innovaciones

Por último, dentro del grupo de las que hemos denominado innovaciones generales, cabe analizar la situación actual en cuanto al grado de implantación y de importancia del grupo de innovaciones al que nos referimos como otras innovaciones. Tal y como se ha explicado en el epígrafe de medición de las variables de este documento (2.2), aquí se incluyen tres tipos de innovaciones que las mesas de trabajo consideraron relevante introducir en el estudio. Los estadísticos descriptivos se recogen en la Figura 3.14.

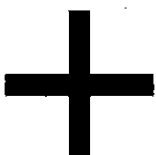
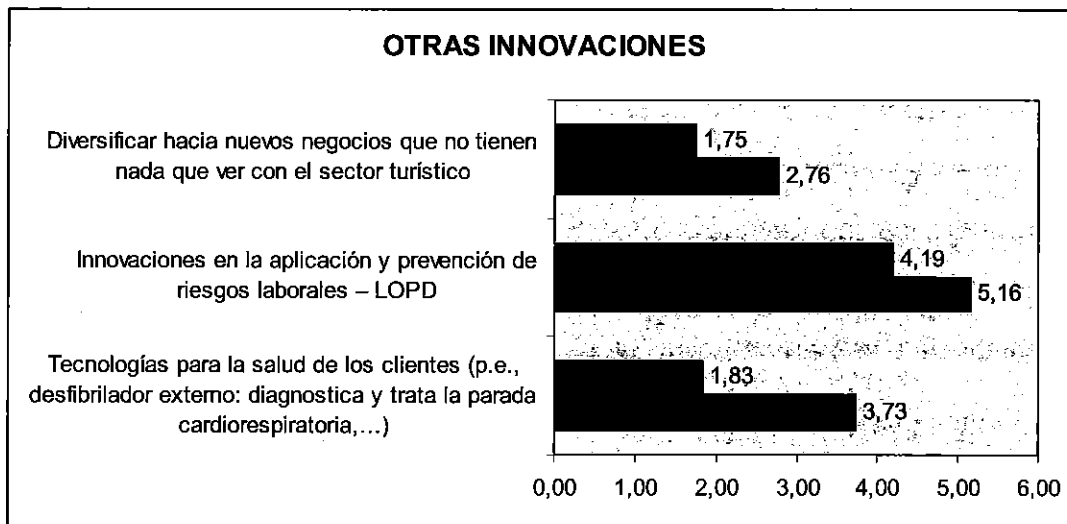




Figura 3.14. Situación actual de otras innovaciones



Tal y como se observa, entre las tres innovaciones consideradas destaca claramente la innovación relacionada con la aplicación y prevención de riesgos laborales. Las empresas consideran que tiene este tipo de innovación implantado de una manera media (promedio del grado de implantación = 4.19) y, además, consideran que tiene una importancia ligeramente alta introducir este tipo de innovación (promedio del grado de importancia = 5.16).

Por el contrario, las innovaciones relacionadas con las tecnologías para la salud de los clientes y la diversificación hacia negocios no relacionados con el sector turístico están implantadas en un grado muy bajo (promedio del grado de implantación = 1.83 y 1.75, respectivamente) y se considera que tiene una importancia baja o ligeramente baja introducirlas (promedio del grado de importancia = 1.83 y 1.75, respectivamente).

La baremación que las empresas realizan de estas tres innovaciones es paralela tanto en cuanto a la baremación del nivel de implantación como del nivel de importancia de su introducción en la empresa.

### **3.3. Innovaciones generales: análisis territorial y de actividad**

#### **3.3.1. Introducción**

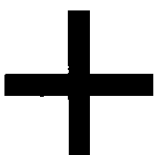
En este apartado se describe y sintetiza las opiniones respecto a la situación actual de las empresas turísticas de la muestra en cuanto a tres aspectos relativos al ámbito innovador: las innovaciones más/menos importantes, las innovaciones más/menos implementadas y las innovaciones más/menos discrepantes respecto a su importancia e implementación, respectivamente.

Para ello se van a analizar estadísticamente los 71 ítems del cuestionario a través de diferentes técnicas. En línea con los objetivos del trabajo este análisis se realiza de una manera comparativa y se van a distinguir dos tipos de submuestras: localización y subsector.

Este epígrafe se estructura como sigue. Después de esta introducción se analiza la muestra según su ámbito territorial (empresas valencianas y no valencianas). A continuación se describen los resultados según subsectores (alojamiento, agencias de viajes y restauración). Por último se realiza una recapitulación y síntesis de las principales opiniones y resultados.

#### **3.3.2. Contraste a nivel territorial**

La tabla 3.15 resume las 5 opciones que por término medio la totalidad de las empresas analizadas consideraron como más importantes. De acuerdo a esos resultados se podría afirmar que aquellas más destacadas son, por este orden: página web de la empresa (media= 6.61), la informatización de la actividad principal de la empresa (6.48) y la mejora de las redes de ordenadores (6.21). A nivel geográfico las puntuaciones asignadas a cada ítem ofrecen unas variaciones que caben catalogar de despreciables. Además, los esos resultados están en consonancia con los más generales obtenidos en el apartado 3.2





**Tabla 3.15. Las opciones más importantes a nivel territorio**

	No CV	Si CV	Total
Página web de la empresa	6,68	6,57	6,61
Informatización de la actividad principal de la empresa	6,69	6,32	6,48
Mejora de las redes de ordenadores (p.e, red de datos de área local)	6,67	5,92	6,21
Informatización de las actividades secundarias de la empresa (gestión de personal, compras, contabilidad, gestión documental)	6,19	6,16	6,17
Reducción del tiempo de respuesta a clientes	6,31	6,06	6,16

Relativo a aquellas a decisiones innovadores que los encuestados consideran menos importante, la tabla 3.16 muestra sintéticamente los principales resultados. De acuerdo a ello se podría afirmar que el reemplazo del actual equipo directivo (media=2.94), subcontratar actividades centrales del negocio (3.51) e implementar una diversificación no relacionada (3.63) son consideradas como las opciones menos preferidas. De nuevo, a nivel territorial, no existen, como luego veremos, diferencias estadísticamente significativas entre los dos ámbitos analizados.

**Tabla 3.16. Las opciones menos importantes a nivel territorio**

	No CV	Si CV	Total
Reemplazo del actual equipo directivo	2,52	3,29	2,94
Subcontratación de actividades centrales del negocio	3,37	3,61	3,51
Diversificar hacia nuevos negocios que no tienen nada que ver con el sector turístico	3,32	3,83	3,63
Tecnologías de reposición automática de suministros y materiales	3,83	3,91	3,88
Lanzamiento de nuevas marcas	4,43	3,80	4,06

Más allá de las innovaciones que se consideran como más o menos importantes supone un aspecto de interés el conocimiento de estado de implementación de éstas y el grado de ajuste o desajuste con su importancia. En las tablas 3.17 y 3.18 se muestran los principales resultados.

**Tabla 3.17. Las opciones más implementadas a nivel territorio**

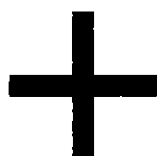
	No CV	Si CV	Total
Página web de la empresa	5,88	5,92	5,90
Informatización de la actividad principal de la empresa	5,65	5,41	5,51
Mejora de las redes de ordenadores (p.e, red de datos de área local)	5,48	5,44	5,46
Gestión eficaz de quejas y reclamaciones	5,80	5,06	5,38
Informatización de las actividades secundarias de la empresa (gestión de personal, compras, contabilidad, gestión documental)	5,15	5,46	5,33

**Tabla 3.18. Las opciones menos implementadas a nivel territorio**

	No CV	Si CV	Total
Diversificar hacia nuevos negocios que no tienen nada que ver con el sector turístico	2,53	2,48	2,50
Tecnologías para la salud de los clientes (p.e., desfibrilador externo: diagnostica y trata la parada cardiorespiratoria,...)	2,61	2,52	2,56
Subcontratación de actividades centrales del negocio	2,89	2,67	2,76
Tecnologías de reposición automática de suministros y materiales	2,55	2,93	2,78
Lanzamiento de nuevas marcas	2,68	2,85	2,78

De acuerdo a ello se pueden extraer dos principales conclusiones: a) existe un importante ajuste en la innovación considerada como más importante y la más implementada (la página web de la empresa) y b) existe una alta coherencia en cuanto a las opciones innovadoras consideradas como menos importantes y aquellas menos implementadas (la diversificación no relacionada). Además también se puede concluir que siempre parecen mostrarse como "favoritas" las innovaciones en los sistemas de innovación y como "menos preferidas" aquellas relativas a aspectos organizativos y de estrategia. Respecto al ámbito territorial las empresas valencianas no discrepan en sus valoraciones más generales de las obtenidas para el ámbito nacional.

No obstante, a pesar de esa similitud territorial en las puntuaciones más extremas, resulta de interés verificar si estas son uniformes a lo largo de todo el ámbito analizado. Para ello se van a llevar a cabo un análisis no-paramétrico para verificar si





existe alguna diferencia estadísticamente significativa en los 71 ítems del cuestionario y su signo . Los resultados de ese análisis se resumen en las tablas 3.19 y 3.20.

**Tabla 3.19. Las opciones más discrepantes respecto a su importancia a nivel territorio**

	No CV	Si CV	Todas
Mejora de las redes de ordenadores (p.e, red de datos de área local)**	6,47	5,92	6,21
Gestión eficaz de quejas y reclamaciones**	6,46	5,92	6,15
Gestión de las relaciones con el consumidor (CRM, fidelización de clientes,...)**	6,54	5,82	6,13
Intranet corporativa**	3,59	4,62	4,24
Establecimiento de acuerdos de colaboración con clientes*	6,00	5,17	5,52
Efecto Territorio (U de Mann-Whitney). *Significativo al 10%; **Significativo al 5%; ***Significativo al 1%.			

De acuerdo a los resultados del contraste relativo a las discrepancias en cuanto al nivel de importancia de las opciones innovadoras propuestas, destaca que las empresas localizadas fuera de la Comunidad Valencia muestran unas preferencias estadísticamente más valoradas en los temas relativos a la mejora de las redes de ordenadores (6.47 vs. 5.92), la gestión eficaz de las quejas y reclamaciones (6.46 vs. 5.92), la gestión de las relaciones con el consumidor (6.54 vs. 5.82) y el establecimiento de acuerdos de colaboración con clientes (6.00 vs. 5.17); mientras que las empresas turísticas valencianas destacan como mucho más importante la intranet corporativa (4.62 vs. 3.59). No obstante, si ahora revisamos esos resultados con las medias globales de la muestra (por ej. mejora de las redes de ordenadores= 6.21) veremos que las discrepancias, aunque significativas, no son extraordinariamente diferentes (conforme cabría esperar). Efectivamente, a nivel discrepancias en lo relativo a su nivel de implementación por ámbitos territoriales los resultados de la tabla 3.20 están en consonancia con los anteriormente registrados: en general las empresas no valencianas muestran en esos ítems un nivel de implementación algo más alto aunque al considerarlos con la media poblacional (todas) esos valores difieren poco.



**Tabla 3.20. Las opciones más discrepantes respecto a su implantación a nivel territorio**

	No CV	Si CV	Todas
Reducción del tiempo de respuesta a clientes**	5,46	4,62	4,97
Gestión eficaz de quejas y reclamaciones*	5,80	5,06	5,38
Utilización de nuevos canales de publicidad, promoción y relaciones públicas*	5,12	4,32	4,66
Uso de tecnologías de ahorro energético (domótica, bombillas de bajo consumo,...)*	5,20	4,35	4,71
Establecimiento de acuerdos de colaboración con clientes*	5,04	4,16	4,55
Efecto Territorio (U de Mann-Whitney). *Significativo al 10%; **Significativo al 5%; ***Significativo al 1%.			

### 3.3.3. Contraste a nivel de actividad

En este apartado vamos a contrastar las opiniones de los directivos de las empresas turísticas españolas de acuerdo al subsector de pertenecía de estos. En las tablas 3.21a y 3.21b se detallan los principales resultados relativos a las opiniones consideradas como más/menos importantes.

**Tabla 3.21a. Las opciones más importantes a nivel subsector**

	Alojamiento	AA.VV.	Restauración	TOTAL
Página web de la empresa	6,82	5,67	6,70	6,61
Informatización de la actividad principal de la empresa	6,64	6,70	6,10	6,48
Mejora de las redes de ordenadores (p.e, red de datos de área local)	6,53	6,10	5,74	6,21
Informatización de las actividades secundarias de la empresa (gestión de personal, compras, contabilidad, gestión documental)	6,24	6,50	5,90	6,17
Reducción del tiempo de respuesta a clientes	6,19	6,10	6,15	6,16

**Tabla 3.21b. Las opciones menos importantes a nivel subsector**

	Alojamiento	AA.VV.	Restauración	TOTAL
Reemplazo del actual equipo directivo	3,30	3,22	2,13	2,94
Subcontratación de actividades centrales del negocio	4,26	2,89	2,73	3,51
Diversificar hacia nuevos negocios que no tienen nada que ver con el sector turístico	4,00	3,13	3,35	3,63
Tecnologías de reposición automática de suministros y materiales	4,14	2,78	4,00	3,88
Lanzamiento de nuevas marcas	4,16	3,78	4,06	4,06





En general se podría afirmar que los resultados están en consonancia con los obtenidos a nivel más general y también a nivel territorial: las opciones consideradas como más importantes (por ej. la página web de la empresa, alojamiento media = 6.82, agencias de viajes 5.67, restauración = 6.70, media global =6.61) es común a todas las submuestras y la consideradas como menos importantes también (p. ej. reemplazo del equipo directivo: alojamiento, media = 3.30, agencias de viajes media = 3.22, restauración media = 2.13).

Además, un análisis más detallado confirma que las innovaciones relacionadas con los sistemas de información y comunicación son consideradas como las más importantes mientras que las organizativas y de gestión como las menos relevantes.

Llegados a este punto conviene contrastar el *fit* o ajuste entre el grado de importancia asignado y el de implementación. En las tablas 3.22 y 3.23 se muestran los principales resultados.

**Tabla 3.22. Las 5 opciones más implementadas a nivel subsector**

	Alojamiento	AA.VV.	Restauración	TOTAL
Página web de la empresa	6,00	4,75	6,21	5,90
Informatización de la actividad principal de la empresa	5,70	5,70	5,10	5,51
Mejora de las redes de ordenadores (p.e, red de datos de área local)	5,52	5,60	5,25	5,46
Gestión eficaz de quejas y reclamaciones	5,35	5,70	5,24	5,38
Informatización de las actividades secundarias de la empresa (gestión de personal, compras, contabilidad, gestión documental)	5,36	5,80	5,05	5,33



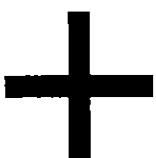
**Tabla 3.23. Las opciones menos implementadas a nivel subsector**

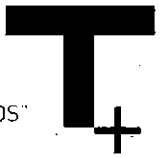
	Alojamiento	AA.VV.	Restauración	TOTAL
Diversificar hacia nuevos negocios que no tienen nada que ver con el sector turístico	3,10	2,29	1,81	2,50
Tecnologías para la salud de los clientes (p.e., desfibrilador externo: diagnostica y trata la parada cardiorrespiratoria,...)	3,52	1,71	1,71	2,56
Subcontratación de actividades centrales del negocio	3,59	2,33	1,45	2,76
Tecnologías de reposición automática de suministros y materiales	3,00	2,44	2,63	2,78
Lanzamiento de nuevas marcas	2,75	1,86	3,29	2,78

Como conclusión más general se podría afirmar que los resultados no parecen mostrar importantes diferencias respecto a los obtenidos para el ámbito territorial.

La cuestión que ahora subyace es ¿cuánto de generalizables son esos resultados a nivel subsector? Dar respuesta esa cuestión, qué duda cabe, ayudaría a trazar más eficazmente los itinerarios innovadores. Por ello se van a contrastar estadísticamente la significatividad y el signo de las diferencias a nivel subsector por medio de contrastes no-paramétricos.

En la tabla 3.24 se muestran las valoraciones relativas a las opciones más discrepantes en lo relativo a su grado de importancia. Destacar que a nivel subsector, para la submuestra perteneciente el alojamiento la más importante es la utilización de nuevos métodos para la fijación de precios (6.16), para las agencias de viajes es el correo electrónico para el personal (7.00) y para restauración los sistemas para la gestión de conocimiento (6.56).





**Tabla 3.24. Las opciones más discrepantes respecto a su importancia a nivel subsector**

	Alojamiento	AA.VV.	Restauración	Todas
Utilización de nuevos métodos para la fijación de precios***	6,16	4,50	4,35	5,30
Correo electrónico para el personal***	5,52	7,00	3,89	5,27
Sistemas para la gestión del conocimiento (motores de búsqueda, comparadores de tarifas, etc.)**	5,61	6,56	4,65	5,44
Implantación de modelos de negocio basados en el uso del comercio electrónico**	6,00	4,80	4,50	5,36
Integración en sistemas de Reservas (CRS) o sistemas de distribución global (GDS), Integración con Centrales de Reservas (Amadeus, Transhotel,...)**	6,06	6,89	5,20	5,90
Efecto Subsector (Kruskal-Wallis). *Significativo al 10%; **Significativo al 5%; ***Significativo al 1%.				

En lo relativo al nivel de implantación de las opciones innovadoras propuesta (tabla 3.25), las diferencias más relevantes se encuentran en las valoraciones más altas registradas por el subsector alojamiento en las opciones de "utilización de nuevos métodos para la fijación de precios", "subcontratación de actividades centrales del negocio" y "tecnologías para la salud de los clientes (medias de 4.93, 3.59 y 3.52, respectivamente); respecto a las agencias de viajes en las opciones de "integración en sistemas de reservas o sistemas de distribución global" y en la del "correo electrónico para el personal" (medias de 6.78 y 6.80, respectivamente); mientras que en restauración las variaciones más heterogéneas registradas se encuentran en todos y cada uno de esos 5 ítems "más discrepantes" analizados.

**Tabla 3.25. Las opciones más discrepantes respecto a su implantación a nivel subsector**

	Alojamiento	AA.VV.	Restauración	Todas
Integración en sistemas de Reservas (CRS) o sistemas de distribución global (GDS), Integración con Centrales de Reservas (Amadeus, Transhotel,...)***	4,67	6,78	3,26	4,54
Correo electrónico para el personal***	5,37	6,80	3,63	5,13
Utilización de nuevos métodos para la fijación de precios**	4,93	3,10	3,22	4,09
Subcontratación de actividades centrales del negocio**	3,59	2,33	1,45	2,76
Tecnologías para la salud de los clientes (p.e., desfibrilador externo: diagnostica y trata la parada cardiorrespiratoria,...)**	3,52	1,71	1,71	2,56
Efecto Subsector (Kruskal-Wallis). *Significativo al 10%; **Significativo al 5%; ***Significativo al 1%.				

### 3.3.4. Recapitulación

A modo de recapitulación, del análisis territorial y de actividad de las innovaciones generales se podrían establecer las siguientes conclusiones:

- La valoración media a los 71 ítems registra una media de 4.68 (desviación típica de 1.77), eso significa que las valoraciones realizadas son medias y medio-alto, y que las discrepancias y varianzas son relativamente pequeñas.
- A nivel territorial, las empresas cuyo establecimiento principal no está ubicado en la Comunidad Valenciana registra una media= 4.81 (1.67) y las valencianas una media= 4.59 (1.83). Eso nos lleva a concluir que éstas últimas dan unas valoraciones un poco más bajas y un poco más volátiles.
- Un contraste más detallado revela que esas diferencias son poco relevantes y cabe catalogarlas de despreciables. Se podría sintetizar esa idea como sigue: en general, sin apenas diferencias territoriales, las innovaciones más preferidas son las relativas a los sistemas de información y comunicación, mientras que las menos son las relacionadas con los aspectos organizativos.
- Las empresas de alojamiento registran una media=4,95 (1,63), las agencia de viajes=. 4,30 (1,84) y las de restauración= 4,43 (1,78), puntuaciones que si las tenemos en cuenta respecto a sus desviaciones típicas (entre paréntesis) nos llevan a concluir que las agencias de viajes dan unas valoraciones más bajas y volátiles.
- A nivel subsector se han registrado 3 aspectos que deberían tenerse en cuenta en los itinerarios innovadores: a) el subsector alojamiento muestra preferencias por la utilización de nuevos métodos para la fijación de precios, b) las agencias de viajes destacan los sistemas de comunicación (correo electrónico para el personal) y c) las de restauración se perfilan hacia sistemas para la gestión de conocimiento.





### 3.4. Innovaciones sectoriales

En este epígrafe se realiza un análisis de la situación actual en cuanto al grado de implantación y el nivel de importancia que tiene la introducción de una serie de innovaciones que la revisión de la literatura ha señalado como especialmente relevantes para los tres subsectores turísticos analizados (figura 3.26).

Figura 3.26. Situación actual de las innovaciones sectoriales



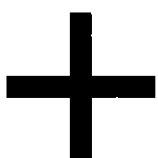
En líneas generales, la Figura 3.26 señala que las empresas de la muestra consideran que todas estas innovaciones están actualmente implantadas en un grado ligeramente bajo o bajo a pesar de que consideran que estos tipos de innovación son, en términos promedio, importantes en un grado ligeramente alto.

Más concretamente, en cuanto al nivel de implantación de los distintos tipos de innovaciones sectoriales, las innovaciones implantadas en mayor medida son la gestión interna de los establecimientos (software, hardware, redes, conexiones) y la gestión de las relaciones con clientes, siendo su nivel de implantación medio (promedio del grado de implantación = 4.40 y 4.08, respectivamente). A su vez, estos dos tipos de innovación sectorial también son considerados los más relevantes para su implantación en la empresa (promedio del grado de importancia = 5.24 y 5.22, respectivamente).

Los tipos de innovaciones sectoriales menos implantados en el caso de las empresas entrevistadas, son las relacionadas con la accesibilidad, usabilidad y confort de las instalaciones para personas con necesidades especiales y la sostenibilidad medioambiental, siendo ligeramente bajo el grado en que éstas están instauradas en las empresas analizadas (promedio del grado de implantación = 3.38 y 3.27, respectivamente).

En cuanto a las innovaciones sectoriales que las empresas consideran menos relevante introducir en sus empresas, éstas son las relacionadas con la gestión de las instalaciones (domótica, ruidos, seguridad, etc.) y la sostenibilidad medioambiental, cuyo nivel de importancia lo definen como medio (promedio del grado de importancia =4.30 y 4.51, respectivamente).

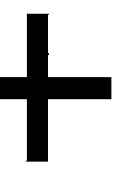
Si analizamos la anterior información según el subsector al que pertenecen las empresas, encontramos los siguientes resultados, que quedan resumidos en las Figuras 3.27 y 3.28. En líneas generales, cabe notar que la consideración que las empresas de cada subsector realizan difiere sutilmente de la realizada por el resto de subsectores, tanto a nivel del grado de importancia como a nivel del grado de implantación. Un aspecto coincidente en la valoración realizada en las empresas de los tres subsectores hace referencia a que el nivel de implantación que confiesan las empresas es siempre bastante inferior a la importancia que se confiere a cada una de los ocho tipos de las innovaciones sectoriales listadas.





En relación a las empresas que operan en el subsector de la restauración, las innovaciones sectoriales que estas empresas consideran más importante introducir en sus empresas son las siguientes: la implantación de innovaciones relacionadas con la accesibilidad, la usabilidad y el confort de instalaciones para personas necesitadas, la relacionadas con la evolución de Internet y el sistema Travel 2.0, las que implican una mejora en la gestión de relaciones con clientes y en la gestión interna de los establecimientos y las relacionadas con el desarrollo y aplicación de herramientas pro-innovación. Todas ellas se consideran innovaciones con un grado de importancia alto. En el extremo opuesto, las innovaciones que las empresas dedicadas a la restauración consideran menos relevantes son las relacionadas con la sostenibilidad medioambiental, la gestión de las relaciones con proveedores y la gestión de las instalaciones. No obstante, cabe notar que la calificación que las empresas le confieren a estas empresas es un nivel de importancia medio-alto, por lo que, en líneas generales, podemos afirmar que todas las innovaciones listadas son consideradas en términos promedio de importancia media-alta sin que destaque ningún tipo de innovación por ser considerada con un nivel de importancia baja o muy baja. Esta información puede observarse en la Figura 3.27. En cuanto al nivel de importancia que las empresas del subsector de la restauración confieren a cada una de las ocho innovaciones sectoriales consideradas, se observa una plena coincidencia en las tres innovaciones consideradas más implantadas con las más importantes. No obstante, el nivel de importancia conferido a estas innovaciones es mucho mayor que el nivel de implantación de cada una de ellas. La Figura 3.28 muestra el grado de importancia que las empresas del subsector de la restauración otorgan a las innovaciones sectoriales.

Las agencias de viajes destacan la importancia de tres innovaciones sectoriales: la gestión de las relaciones con proveedores, la gestión de las relaciones con clientes y la gestión interna de los establecimientos. Todas estas innovaciones se considera que tienen una importancia muy elevada para la empresa del subsector. Como innovaciones menos relevantes, las agencias de viajes han señalado las innovaciones



relacionadas con la sostenibilidad medioambiental, la gestión de las instalaciones y la accesibilidad, usabilidad y confort de las instalaciones para personas necesitadas. Estas tres innovaciones son calificadas por las agencias de viajes como de importancia media. La Figura 3.27 resume gráficamente esta información. Además, se observa, de nuevo, una plena coincidencia entre las tres innovaciones consideradas más importantes y las tres innovaciones más implantadas. Sin embargo, mientras que el grado de importancia se califica como muy elevada, el grado de implantación se considera medio-alto. Esta información queda resumida en la Figura 3.28.

Por último, las empresas dedicadas al alojamiento señalan como las innovaciones con una importancia alta las relacionadas con la evolución de Internet y el sistema Travel 2.0, la gestión de las relaciones con clientes y la gestión con clientes y la gestión interna de los establecimientos. En cuanto a las innovaciones menos importantes, encontramos las relacionadas con la gestión de los clientes y la gestión de los clientes con proveedores. No obstante, estas innovaciones son calificadas con un nivel de importancia medio-alto por lo que podemos afirmar que el total de las ocho innovaciones listadas se consideran importantes por parte de las empresas dedicadas al alojamiento. Esta información que resumida en la Figura 3.27. En cuanto al nivel de implantación de cada una de estas innovaciones sectoriales, de nuevo se observa en la Figura 3.28 que aquéllas innovaciones sectoriales consideradas más importantes son también las más implantadas aunque el grado de importancia es superior al grado de implantación.



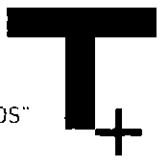


Figura 3.27. Grado importancia por subsectores de cada innovación sectorial

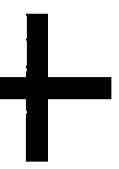
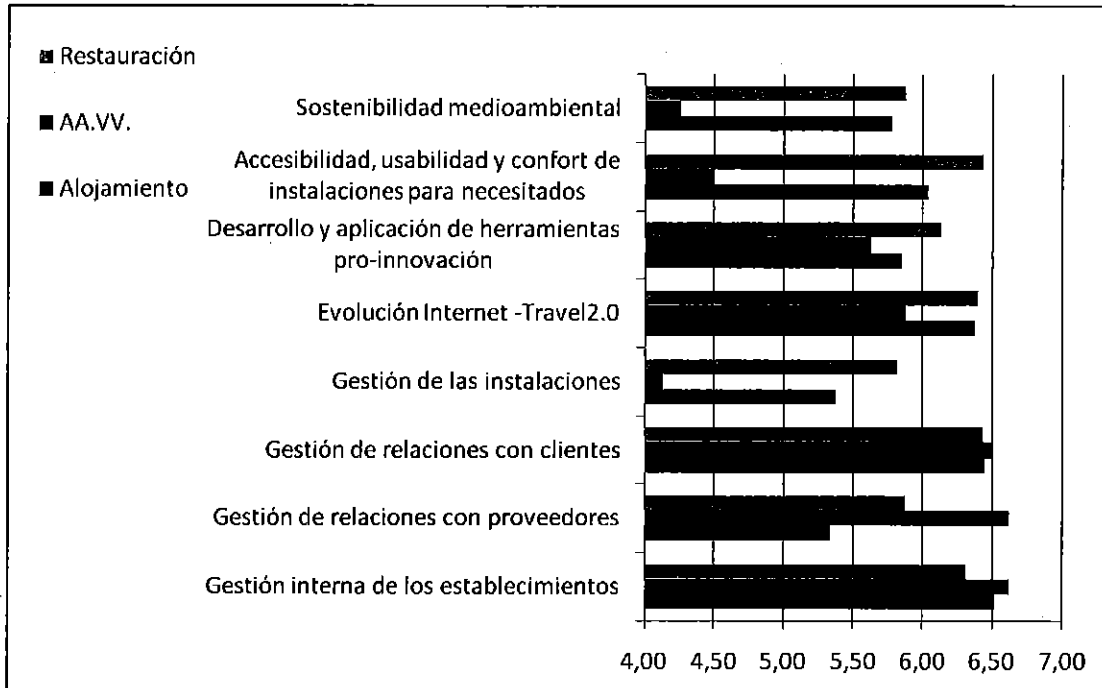
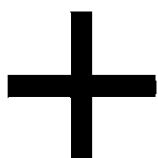
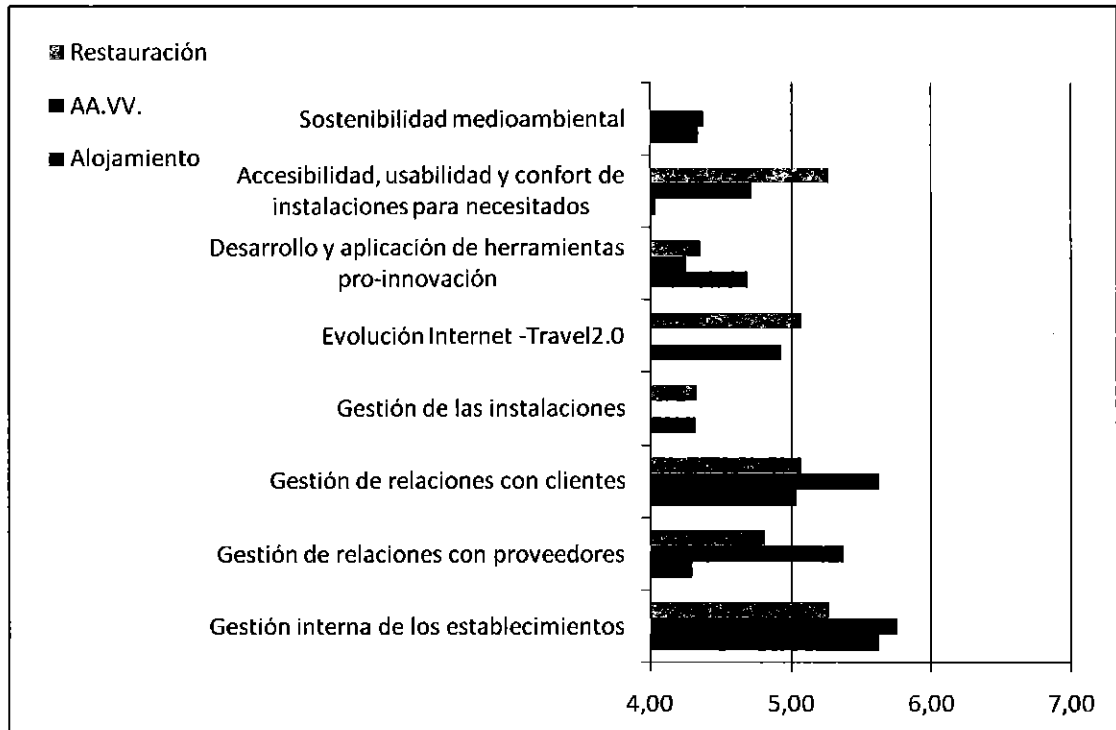
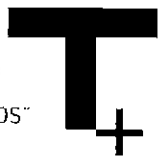




Figura 3.28. Grado implantación por subsectores de cada innovación sectorial





## 4. ITINERARIOS INNOVADORES

### 4.1. Introducción

Para el análisis del estadio de los itinerarios innovadores (generales y sectoriales) se implementó la misma metodología que en el diagnóstico de la situación actual (epígrafe 3.3). Esto es, se pidió a los entrevistados que ordenasen y valorasen diferentes propuestas estratégicas de carácter innovador. De tal forma que, para el estudio del itinerario innovador más general se pedía que indicaran el orden en que deberían introducirse un total de 12 innovaciones genéricas dentro de su empresa (de 1 a 12). Siendo el 1 la innovación que consideraba que debía de introducirse en primer lugar, el 2 la innovación que debería de introducirse en segundo lugar, y así sucesivamente hasta un total de 12. Mientras que para el diagnóstico del itinerario innovador sectorial se pedía que procedieran de la misma forma pero para un total de 8 propuestas de innovaciones de carácter específico.

El trabajo de los itinerarios innovadores se desarrolla como sigue. En el siguiente bloque (4.2) se describe la jerarquización que los entrevistados propusieron para las 12 innovaciones propuestas, distinguiendo por la localización tres muestras de empresas: toda España, empresas que son de la CV y empresas que no están en la CV. En el bloque 4.3 se realiza un triple análisis para 8 propuestas también estableciendo diferentes submuestras. Concretamente, el primer análisis estudia el nivel de importancia, el segundo el grado de implementación y el tercero el orden en que esas innovaciones sectoriales deberían de introducirse distinguiendo por subsector 4 muestras de empresas: toda la industria turística, pertenecientes al subsector Alojamiento, al de Agencias de Viajes (AA. VV.) y al de Restauración.

En consonancia con los objetivos de este trabajo y de la metodología hasta aquí desarrollada, el estudio, diagnóstico y análisis de los itinerarios innovadores se realiza de una manera comparativa: a) orden más amplio propuesto se compara con el más específico (según localización y según subsector) y b) grado de implantación

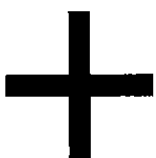
con la importancia que la propia empresa confiere a ese determinado tipo de innovación.

## 4.2. Itinerario innovador general

En las siguientes tablas se muestra el orden en el que los entrevistados indicaron que deberían de introducirse las 12 innovaciones genéricas que se les propusieron. Se han distinguido 3 niveles para su análisis, considerando: (1) todas las empresas de la muestra, (2) únicamente a las empresas de la Comunidad Valenciana y (3) únicamente a las empresas que no forman parte de la Comunidad Valenciana.

En relación al itinerario innovador general que establecen las empresas que conforman la muestra total de empresas, éstas recomiendan que la innovación que debe de introducirse en primer lugar es la innovación en productos/servicios; en segundo lugar, las innovaciones comerciales o en marketing; en tercer lugar, las innovaciones basadas en los sistemas de información; en cuarto lugar, las innovaciones basadas en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión y la estrategia; en quinto lugar, las innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de la calidad; en sexto lugar, las innovaciones basadas en la organización del trabajo; en séptimo lugar, las innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de los recursos humanos; en octavo lugar, las innovaciones en los procesos; en noveno lugar, las innovaciones en las relaciones con agentes externos; en décimo lugar, las innovaciones en las prácticas medioambientales preventivas; en undécimo lugar, las innovaciones en prácticas medioambientales proactivas; y en doceavo y último lugar, las innovaciones relaciones con la evaluación de la gestión medioambiental. Esta información queda recogida en la Tabla 4.1.

Además, el análisis estadístico llevado a cabo para configurar este itinerario también permite identificar tres grupos de innovaciones, que podemos denominar: INNOVACIONES COMUNES, INNOVACIONES ROMPEDORAS e INNOVACIONES DISRUPTIVAS. Las INNOVACIONES COMUNES están conformadas por las





innovaciones que las tres empresas recomiendan desarrollar en primer lugar y que están compuestas tres tipos de innovaciones comúnmente conocidas por todas las empresas y que se trata de la introducción de innovaciones en los productos/servicios que ofrece la empresa, las innovaciones comerciales o en marketing y las innovaciones basadas en los sistemas de información. El segundo grupo está conformado por las innovaciones que hemos denominado INNOVACIONES ROMPEDORAS. Se trata de las innovaciones recomendadas desde la 4ª a la 8ª posición y que son innovaciones que son las innovaciones que la literatura científica sobre innovación lleva prestando atención desde hace menos de 10 años. Se trata por lo tanto de innovaciones que son en sí muy novedosas. Específicamente, aquí se incluyen las innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión y la estrategia, las innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de la calidad, las innovaciones en la organización del trabajo, las innovaciones basadas en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de los recursos humanos y las innovaciones en los procesos. Por último, el grupo de las INNOVACIONES DISRUPTIVAS son aquéllas sobre las que sólo la literatura científica más puntera está comenzando a prestarles atención y que en el ámbito empresarial todavía no han asumido la importancia que merecen. Incluimos aquí las innovaciones relacionadas con la colaboración con agentes externos y las innovaciones medioambientales. Aquí incluimos, por tanto, las innovaciones clasificadas en las posiciones 9 a 12: innovaciones en las relaciones con agentes externos, innovaciones en preventivas prácticas medioambientales, innovaciones en proactivas prácticas medioambientales y las innovaciones en la evaluación de la gestión medioambiental.



**Tabla 4.1. Itinerario innovador general para el conjunto de empresas que conforman la muestra**

Orden	Innovación	Media	Moda
4ª	Innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión y la estrategia	5,50	2
5ª	Innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de la calidad	5,83	3
6ª	Innovaciones en la organización del trabajo	6,29	4
7ª	Innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de los recursos humanos	6,69	5
8ª	Innovaciones en los procesos	5,34	6
9ª	Innovaciones en las relaciones con agentes externos	7,63	8
10ª	Innovaciones en prácticas medioambientales preventivas	8,81	10
11ª	Innovaciones en prácticas medioambientales proactivas	9,05	11
12ª	Innovaciones en la evaluación de la gestión medioambiental	9,35	12

En relación al itinerario innovador general que establecen las empresas que conforman la muestra de empresas de la Comunidad Valenciana, los resultados son muy similares al itinerario marcado por las empresas del conjunto de España. Aunque el orden de las innovaciones varía ligeramente, los tres grupos de innovaciones encontrados en el caso anterior se mantienen en esta ocasión.

Así, la jerarquía de innovaciones que las empresas de la Comunidad Valenciana configuran es la siguiente. La primera innovación que debería introducirse sería la innovación comercial o en marketing; en segundo lugar, las innovaciones basadas en los sistemas de información; en tercer lugar, las innovaciones en los productos/servicios que ofrece la empresa; en cuarto lugar, las innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión y la estrategia; en quinto lugar, las innovaciones en la organización del trabajo; en sexto lugar, las innovaciones en procesos; en séptimo lugar, las innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de la calidad; en octavo lugar, las innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de la calidad; en noveno lugar, las innovaciones en las relaciones con agentes externos; en décimo lugar, las innovaciones en





prácticas medioambientales preventivas; en undécimo lugar, las innovaciones en prácticas medioambientales proactivas; y en último lugar, las innovaciones en la evaluación de la gestión medioambiental. Al igual que en el caso anterior, se distinguen los tres mismos grupos de innovaciones: INNOVACIONES COMUNES, INNOVACIONES ROMPEDORAS e INNOVACIONES DISRUPTIVAS, conformados por los mismos tipos de innovaciones y en el mismo orden de aparición. Esta información queda recogida en la Tabla 4.2.

**Tabla 4.2. Itinerario innovador general para las empresas de la Comunidad Valenciana**

Orden	Innovación	Media	Moda
1ª	Innovaciones en los productos/servicios que ofrece la empresa	4,89	1
2ª	Innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión y la estrategia	5,36	2
3ª	Innovaciones en las relaciones con agentes externos	7,50	8
4ª	Innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión y la estrategia	5,36	2
5ª	Innovaciones en la organización del trabajo	6,42	4
6ª	Innovaciones en los procesos	5,59	7
7ª	Innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de la calidad	5,94	7
8ª	Innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de los recursos humanos	6,65	8
9ª	Innovaciones en las relaciones con agentes externos	7,50	8
10ª	Innovaciones en prácticas medioambientales preventivas	8,76	10
11ª	Innovaciones en prácticas medioambientales proactivas	8,79	11
12ª	Innovaciones en la evaluación de la gestión medioambiental	8,61	12

En relación al itinerario innovador general que establecen las empresas que conforman la muestra de empresas situadas fuera de la Comunidad Valenciana, éste se torna prácticamente idéntico al itinerario configurado por las empresas españolas y pertenecientes a la Comunidad Valenciana.

El orden de las innovaciones queda marcado como sigue. Las empresas radicadas fuera de la Comunidad Valenciana recomiendan implantar, en primer lugar, las innovaciones basadas en los productos/servicios que ofrece la empresa. En segundo



lugar, las innovaciones basadas en los sistemas de información. En tercer lugar, las innovaciones comerciales o en marketing. En cuarto lugar, las innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de la calidad. En quinto lugar, las innovaciones en las relaciones con agentes externos. En sexto lugar, las innovaciones en los procesos. En séptimo lugar, las innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de los recursos humanos. En octavo lugar, las innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión y la estrategia. En noveno lugar, las innovaciones en la organización del trabajo. En décimo lugar, las innovaciones en las prácticas medioambientales preventivas. En undécimo lugar, las innovaciones en prácticas medioambientales proactivas. En último lugar, las innovaciones en la evaluación de la gestión medioambiental. En relación a los grupos de innovaciones identificados en el caso de la muestra relativa al conjunto de España, tal y como ocurría en el caso de las empresas situadas en la Comunidad Valenciana, se pueden identificar los tres mismos grupos, conformados por los mismos tipos de innovaciones y en el mismo orden de aparición. Esta información queda recogida en la Tabla 4.3.

**Tabla 4.3. Itinerario innovador general para las empresas que no están situadas en la Comunidad Valenciana**

Orden	Innovación	Media	Moda
1ª	Innovaciones en los procedimientos de venta de la empresa	3,40	1
2ª	Innovaciones basadas en los sistemas de información	4,32	2
3ª	Innovaciones comerciales o en marketing	4,32	2
4ª	Innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de la calidad	5,68	3
5ª	Innovaciones en las relaciones con agentes externos	7,80	4
6ª	Innovaciones en los procesos	5,00	5
7ª	Innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de los recursos humanos	6,76	5
8ª	Innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión y la estrategia	5,68	6
9ª	Innovaciones en la organización del trabajo	6,12	8
10ª	Innovaciones en prácticas medioambientales preventivas	8,88	10
11ª	Innovaciones en prácticas medioambientales proactivas	9,40	10
12ª	Innovaciones en la evaluación de la gestión medioambiental	10,38	12



De la comparación del itinerario general identificado por las empresas del conjunto de la muestra frente al configurado por las empresas de la Comunidad Valenciana y el resto de empresas no pertenecientes a la misma, se desprende que no existen diferencias significativas entre los mismos. En otras palabras, independientemente del territorio en que estén situadas las empresas, el itinerario innovador general configurado es prácticamente idéntico.

#### 4.3. Itinerario innovador sectorial

En las siguientes tablas se muestra el orden en el que los entrevistados indicaron que deberían de introducirse las 8 innovaciones sectoriales que se propusieron. Se han distinguido 4 niveles en su análisis, considerando: a la totalidad de las empresas que componen la muestra, las empresas del sector del Alojamiento, las empresas del sector de las Agencias de Viajes, y las empresas del sector de la Restauración.

En la Tabla 4.4 se muestra el itinerario innovador relativo a las innovaciones sectoriales marcado por las empresas que conforman el total de la muestra. En este caso, se observa como la primera innovación que las empresas recomiendan implementar es la relacionada con la gestión de las relaciones con clientes. En segundo lugar, la innovación relacionada con la gestión interna de los establecimientos. En tercer lugar, la innovación relacionadas con la evolución de Internet y el sistema Travel 2.0. En cuarto lugar, la innovación en la gestión de las relaciones con proveedores. En quinto lugar, la innovación relacionada con la gestión de las instalaciones. En sexto lugar, la innovación relacionada con el desarrollo y aplicación de herramientas que favorezcan la innovación. En séptimo lugar, la innovación relacionada con la accesibilidad, usabilidad y confort de las instalaciones para personas con necesidades especiales. En último lugar, se recomienda introducir las innovaciones relacionadas con la sostenibilidad medioambiental.

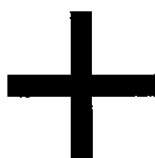




Tabla 4.4. Itinerario innovador sectorial para las empresas que conforman el total de la muestra

Orden	Innovación sectorial	Media	Moda
1ª	Gestión de las relaciones con clientes	2,56	1
2ª	Gestión interna de los establecimientos (software, hardware, redes, conexiones)	3,27	2
3ª	Evolución Internet -Travel2.0 (interactuar en blogs, redes sociales, etc.)	3,63	2
4ª	Gestión de las relaciones con proveedores	4,83	4
5ª	Gestión de las instalaciones (domótica, ruidos, seguridad, etc.)	5,38	6
6ª	Desarrollo y aplicación de herramientas que favorezcan la innovación (cursos, manuales, financiación, etc.)	4,75	7
7ª	Accesibilidad, usabilidad y confort de las instalaciones para personas con necesidades especiales	5,32	7
8ª	Sostenibilidad medioambiental	6,19	8

En relación al itinerario innovador sectorial que configuran las empresas del subsector del Alojamiento, éste es muy similar al sugerido por las empresas del conjunto de España. En primer lugar, se recomienda la implantación de las innovaciones relativas a la gestión de las relaciones con clientes. En segundo lugar, se aconseja introducir las innovaciones relacionadas con la gestión interna de los establecimientos. En tercer lugar, las innovaciones relaciones con la evolución de Internet y el sistema Travel 2.0. En cuarto lugar, las innovaciones relacionadas con el desarrollo y aplicación de herramientas que favorezcan la innovación. En quinto lugar, las innovaciones relacionadas con la accesibilidad, usabilidad y confort de las instalaciones para personas con necesidades especiales. En sexto lugar, las innovaciones relacionadas con la gestión de las instalaciones. En séptimo lugar, las innovaciones relacionadas con la sostenibilidad medioambiental. En último lugar se aconseja la introducción de las innovaciones relacionadas con la gestión de las relaciones con proveedores. En la Tabla 4.5 queda resumido el itinerario innovador sectorial para las empresas del subsector del Alojamiento.





**Tabla 4.5. Itinerario innovador sectorial para las empresas del subsector del Alojamiento**

Orden	Innovación sectorial	Media	Moda
1ª	Gestión de las relaciones con clientes	2,60	1
2ª	Gestión interna de los establecimientos (software, hardware, redes, conexiones)	2,96	2
3ª	Evolución Internet -Travel2.0 (interactuar en blogs, redes sociales, etc.)	3,16	2
4ª	Desarrollo y aplicación de herramientas que favorezcan la innovación (cursos, manuales, financiación, etc.)	4,96	4
5ª	Accesibilidad, usabilidad y confort de las instalaciones para personas con necesidades especiales	5,33	5
6ª	Gestión de las instalaciones (domótica, ruidos, seguridad, etc.)	5,44	5
7ª	Sostenibilidad medioambiental	5,92	7
8ª	Gestión de las relaciones con proveedores	5,52	8

En relación al itinerario innovador sectorial que configuran las empresas del subsector de las Agencias de Viajes, de nuevo las diferencias son mínimas tanto el caso del itinerario marcado por el conjunto de empresas españolas como en comparación con el resto de subsectores. Únicamente destaca el caso de las innovaciones relacionadas con la gestión de las relaciones con proveedores que, mientras que en el caso de las empresas dedicadas al alojamiento se consideran que son las últimas que deberían implantarse, las agencias de viajes las consideran las segundas en importancia de implantación y las empresas de restauración las consideran las terceras.

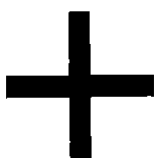
En cuanto al itinerario marcado por las agencias de viajes, éste queda como sigue. La primera innovación que las agencias de viajes recomiendan implantar es la relacionada con la gestión interna de los establecimientos. En segundo lugar, la innovación relacionada con la gestión de las relaciones con proveedores. En tercer lugar, la innovación relacionada con la gestión de las relaciones con clientes. En cuarto lugar, la innovación basada en la Evolución de Internet y el sistema Travel 2.0. En quinto lugar, la innovación basada en el desarrollo y aplicación de herramientas que favorezcan la innovación. En sexto lugar, la innovación basada en la gestión de las instalaciones. En séptimo lugar, la innovación relacionada con la accesibilidad,

usabilidad y confort de las instalaciones para personas con necesidades especiales. Y, en último lugar, la innovación basada en la sostenibilidad medioambiental. En la Tabla 4.6 queda resumido el itinerario innovador sectorial para las empresas del subsector de las Agencias de Viajes.

**Tabla 4.6. Itinerario innovador sectorial para las empresas del subsector de las Agencias de Viajes**

Orden	Innovación sectorial	Media	Moda
1ª	Gestión interna de los establecimientos (software, hardware, redes, conexiones)	2,43	1
2ª	Gestión de las relaciones con proveedores	3,43	2
3ª	Gestión de las relaciones con clientes	3,00	3
4ª	Evolución Internet -Travel2.0 (interactuar en blogs, redes sociales, etc.)	4,00	3
5ª	Desarrollo y aplicación de herramientas que favorezcan la innovación (cursos, manuales, financiación, etc.)	4,29	5
6ª	Gestión de las instalaciones (domótica, ruidos, seguridad, etc.)	5,29	6
7ª	Accesibilidad, usabilidad y confort de las instalaciones para personas con necesidades especiales	6,43	7
8ª	Sostenibilidad medioambiental	7,14	8

Por último, en cuanto al itinerario innovador sectorial que marcan las empresas del subsector de la Restauración, éste es, de nuevo, muy similar al establecido por las empresas de los otros dos subsectores analizados así como por el conjunto total de empresas de la muestra. No se encuentran, por tanto, diferencias estadísticamente significativas entre los cuatro grupos de empresas analizados. Concretamente, la primera innovación que recomiendan las empresas dedicadas a la restauración son las referentes a la gestión de las relaciones con clientes. En segundo lugar, las innovaciones relacionadas con la evolución Internet y el sistema Travel2.0. En tercer lugar, las innovaciones relacionadas con la gestión de las relaciones con proveedores- En cuarto lugar, las innovaciones relacionadas con la gestión interna de los establecimientos. En quinto lugar, las innovaciones basadas en la gestión de las instalaciones. En sexto lugar, las innovaciones relacionadas con el desarrollo y aplicación de herramientas que favorezcan la innovación. En séptimo lugar, las





innovaciones basadas en la accesibilidad, usabilidad y confort de las instalaciones para personas con necesidades especiales. En último lugar, recomiendan la introducción de las innovaciones basadas en la sostenibilidad medioambiental. Esta información queda recogida en la Tabla 4.7.

**Tabla 4.7. Itinerario innovador sectorial para las empresas del subsector de la Restauración**

Orden	Innovación sectorial	Media	Moda
1ª	Gestión de las relaciones con clientes	2,31	1
2ª	Evolución Internet -Travel2.0 (interactuar en blogs, redes sociales, etc.)	4,19	2
3ª	Gestión de las relaciones con proveedores	4,44	4
4ª	Gestión interna de los establecimientos (software, hardware, redes, conexiones)	4,13	5
5ª	Gestión de las instalaciones (domótica, ruidos, seguridad, etc.)	5,31	5
6ª	Desarrollo y aplicación de herramientas que favorezcan la innovación (cursos, manuales, financiación, etc.)	4,63	7
7ª	Accesibilidad, usabilidad y confort de las instalaciones para personas con necesidades especiales	4,81	7
8ª	Sostenibilidad medioambiental	6,19	8

Así pues, podemos concluir que el itinerario innovador relativo a las innovaciones sectoriales es, en todos los subsectores, similar. Por ejemplo, las primeras cuatro posiciones las ocupan las innovaciones relacionadas con la gestión de las relaciones con. No obstante, la posición en la jerarquía obtenida varía ligeramente entre un subsector y otro. Por ejemplo, la gestión de las relaciones con clientes se considera que se debe introducir en primer lugar tanto en el caso del subsector de la restauración como del alojamiento mientras que en el caso de las agencias de viajes, las empresas recomiendan introducir este tipo de innovación en tercer lugar. En cuanto a las innovaciones sectoriales que las empresas aconsejan introducir en último lugar, existe unanimidad en el caso del subsector de las agencias de viajes y de la restauración en considerar que éstas deben ser las relacionadas con la sostenibilidad medioambiental. El sector del alojamiento también la posiciona en el penúltimo lugar de la jerarquía.

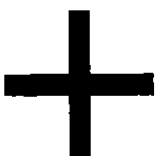


## 5. CONCLUSIONES

En este trabajo se analiza la estrategia innovadora del sector turístico español. La muestra del estudio la conforman 63 empresas pertenecientes a los subsectores turísticos del alojamiento, restauración y agencias de viajes. A pesar del reducido número de respuestas recogidas, el trabajo en sí mismo aporta valor al estado de la cuestión porque hay una importante ausencia de trabajos sobre innovación en este tipo en el sector y que, además, consideren un abanico tan amplio de tipos de innovaciones. Otro aspecto importante que introduce el trabajo ha sido el análisis del estado innovador en el que se encuentran las empresas turísticas analizadas según tipos de innovación (sistemas de información, productos/servicios, procesos, organización y *management*, marketing y medioambiente) y entre diferentes submuestras (según localización y según actividad principal). Junto a ello, se han introducido nuevos ítems, hasta ahora inéditos en la literatura económico-empresarial y se han reajustado el global al objeto del estudio (la industria turística española) de tal forma que las conclusiones obtenidas sean lo más eficaces e innovadoras posibles. A modo de ejemplo destaca la visión del estado innovador de la aplicación y prevención de riesgos laborales (implementada a nivel medio pero con una valoración de su importancia bastante alta) o la percepción y voluntad de permanencia muy alta al considerarse la necesidad de diversificar hacia nuevos negocios que no tengan relación con el sector turístico poca o insignificante.

Este trabajo presenta un análisis comparativo en el que se examina la importancia que empresa confiere a cada tipo de innovación con el verdadero alcance de su implantación en la empresa. De este modo se obtiene una visión a dos niveles: 1) del nivel de importancia que se asigna, y 2) del alcance de la implementación del mismo.

Las principales conclusiones que pueden extraerse del análisis de la situación actual en términos innovadores son las siguientes:





## INNOVACIONES GENERALES:

### Conclusiones generales:

- Las innovaciones estudiadas (innovaciones basadas en los sistemas de información; innovaciones en productos/servicios; innovaciones en procesos; innovaciones organizativas; innovaciones en marketing; e innovaciones medioambientales) presentan un grado de implantación que fluctúa de medio a bajo.
- A estas mismas innovaciones se les confiere un nivel de importancia que varía entre ligeramente alto y bajo.
- El nivel de importancia conferido a estas innovaciones es siempre mayor al grado de implantación.
- Las innovaciones más implantadas son las basadas en los sistemas de información y en los procesos, siendo su nivel de implantación medio y ligeramente bajo, respectivamente.
- Las innovaciones más importantes son las comerciales o en marketing y las basadas en los sistemas de información, siendo su nivel de importancia ligeramente alto.
- La baremación de las innovaciones más implantadas no coincide plenamente con las innovaciones consideradas más importantes, dando muestra de la conciencia empresarial con los deberes pendientes.

### Conclusiones específicas:

- Las innovaciones basadas en los sistemas de información más implantadas son el desarrollo de una página web de la empresa y la informatización de la actividad principal de la empresa, mostrando un grado de implantación ligeramente alto. A su vez, se consideran las innovaciones más importantes en este ámbito.

- Las innovaciones en los productos/servicios más implantadas son las relacionadas con la introducción de mejoras en la prestación del servicio en términos de eficiencia o rapidez y con el reemplazo de productos/servicios obsoletos, siendo su grado de implantación medio. el grado de importancia que se les confiere a estas innovaciones es ligeramente alto y alto, respectivamente.
- Las innovaciones en procesos que están implantadas con mayor medida son la introducción de nuevos o más avanzados métodos de prestación de servicios y la incorporación de nuevo equipamiento en la actividad central de la empresa, donde las empresas consideran que su grado de implantación es medio. Estas dos innovaciones también se consideran las más relevantes en su área.
- Las innovaciones organizativas presentan el siguiente orden de implantación: innovaciones en las prácticas de gestión de los recursos humanos; en las prácticas de gestión de la calidad; en la organización del trabajo; en las relaciones con agentes externos; y las innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión y la estrategia. El grado de implantación de estas innovaciones es ligeramente bajo o bajo. El grado de importancia que se confiere a estas innovaciones es superior al grado de implantación en todos los casos, siendo la importancia de estas innovaciones considerada ligeramente alta o media en la mayoría de los casos.
- Las innovaciones en marketing con mayor grado de implantación son la gestión eficaz de quejas y reclamaciones y la reducción del tiempo de respuesta a clientes, presentando un grado de implantación ligeramente alto o medio. Estos dos tipos de innovación son los considerados también más importantes.
- Las innovaciones medioambientales más implantadas son el uso de prácticas respetuosas con el medioambiente y el uso de tecnologías de ahorro energético, siendo su grado de implantación medio, que presentan un nivel de implantación medio. Además, son consideradas las más importantes, en un grado ligeramente alto.





- En el grupo de "otras innovaciones" destaca el grado de implantación e importancia conferido a la innovación relacionada con la aplicación y prevención de riesgos laborales, que aunque se encuentra implantada en un nivel medio se le otorga una importancia ligeramente alta.

### INNOVACIONES GENERALES: ANÁLISIS TERRITORIAL Y DE ACTIVIDAD

#### Conclusiones generales y específicas:

- Las valoraciones realizadas son medias y medio-alto, y las varianzas son relativamente pequeñas.
- Las empresas valencianas dan unas valoraciones un poco más bajas y un poco más volátiles.
- Las diferencias territoriales son poco relevantes y cabe catalogarlas de despreciables. Con carácter general, las innovaciones más preferidas son las relativas a los sistemas de información y comunicación, mientras que las menos son las relacionadas con los aspectos organizativos.
- Las agencias de viajes dan unas valoraciones más bajas y volátiles.
- A nivel subsector se han registrado 3 aspectos a incluirse en los itinerarios innovadores:
  - a) el subsector alojamiento muestra preferencias por la utilización de nuevos métodos para la fijación de precios,
  - b) las agencias de viajes destacan los sistemas de comunicación (correo electrónico para el personal)
  - c) las de restauración se perfilan hacia sistemas para la gestión de conocimiento.

### INNOVACIONES SECTORIALES:

#### Conclusiones generales:



- Todas las innovaciones sectoriales están actualmente implantadas en un grado ligeramente bajo o bajo. En cambio, se les confiere un nivel de importancia ligeramente alto.

Conclusiones específicas:

- Las innovaciones sectoriales más implantadas son la gestión interna de los establecimientos (software, hardware, redes, conexiones) y la gestión de las relaciones con clientes, siendo su nivel de implantación medio. A su vez, estos dos tipos de innovación son considerados los más relevantes.

En relación a los **itinerarios innovadores**, las empresas españolas han configurado el itinerario innovador general representado gráficamente en la Figura 5.1. Tal y como se observa, las empresas recomiendan que las innovaciones a introducir en primer lugar son las relacionadas con los productos/servicios que ofrece la empresa, las innovaciones comerciales o en marketing y las innovaciones basadas en los sistemas de información. Las innovaciones que se consideran menos importantes y que pueden dejarse para el final son, según estas empresas, las innovaciones relacionadas con la gestión del medioambiente. Los resultados han permitido distinguir tres grupos de innovaciones. El primer grupo lo hemos denominado **INNOVACIONES COMUNES** y está conformado por las innovaciones que las empresas consideran que es necesario implementar en primer lugar. El segundo grupo lo hemos denominado **INNOVACIONES ROMPEDORAS**, que está conformado por las siguientes cinco innovaciones y se trata de innovaciones con un carácter todavía novedoso tanto en la literatura académica como en el ámbito empresarial. Aquí se incluyen, fundamentalmente, las innovaciones organizativas. En último lugar, hemos identificado el grupo de **INNOVACIONES DISRUPTIVAS** que son las más punteras en la literatura académica y sobre las que la práctica empresarial todavía no es consciente de su importancia y, quizá por ello, las empresas las han clasificado como las que se deben introducir en último lugar. Nos referimos aquí, fundamentalmente, a las innovaciones medioambientales. Además, el trabajo ha presentado también el





itinerario innovador general para el caso de las empresas pertenecientes a la Comunidad Valenciana y para el resto de empresas que no están situadas en ella. Sin embargo, los resultados del análisis estadístico no muestran diferencias significativas entre los tres itinerarios innovadores identificados.

Por último, los resultados de este trabajo han mostrado el itinerario innovador sectorial, que queda gráficamente representado en la Figura 5.2. En este caso, las innovaciones que las empresas consideran que deben implantarse en primer lugar son las relacionadas con la gestión de las relaciones con los clientes y la gestión interna de los establecimientos. La innovación relacionada con la evaluación de Internet y el sistema Travel 2.0 también asume un papel especialmente relevante. De nuevo, las innovaciones sectoriales que las empresas consideran que deben de introducirse en último lugar son las relacionadas con la sostenibilidad medioambiental. Por otro lado, también se ha calculado el itinerario innovador sectorial para cada uno de los tres subsectores analizados (alojamiento, agencias de viajes y restauración) resultando ser muy similares entre sí. Así, por ejemplo, en todos los casos las primeras cuatro posiciones del itinerario las ocupan las innovaciones relacionadas con la gestión de las relaciones con clientes, la gestión interna de los establecimientos, la gestión de las relaciones con proveedores y la evolución de Internet y el sistema Travel 2.0. No obstante, la posición en la jerarquía obtenida varía ligeramente entre un subsector y otro. Por ejemplo, la gestión de las relaciones con clientes se considera que se debe introducir en primer lugar tanto en el caso del subsector de la restauración como del alojamiento mientras que en el caso de las agencias de viajes, las empresas recomiendan introducir este tipo de innovación en tercer lugar. En cuanto a las innovaciones sectoriales que las empresas aconsejan introducir en último lugar, existe unanimidad en el caso del subsector de las agencias de viajes y de la restauración en considerar que éstas deben ser las relacionadas con la sostenibilidad medioambiental. El sector del alojamiento también la posiciona en el penúltimo lugar de la jerarquía.



Figura 5.1. Itinerario innovador general

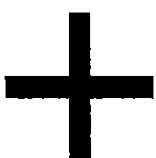
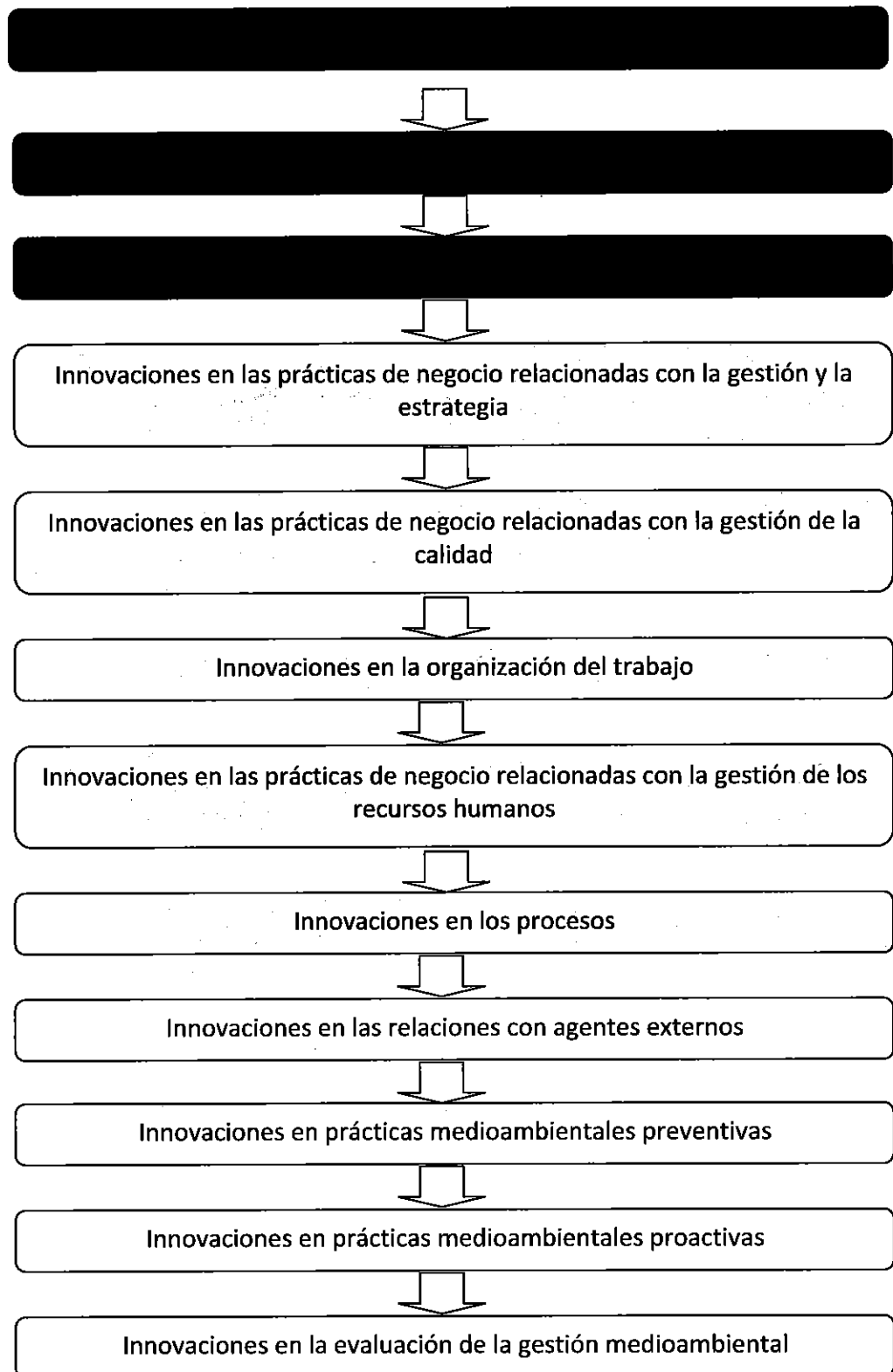
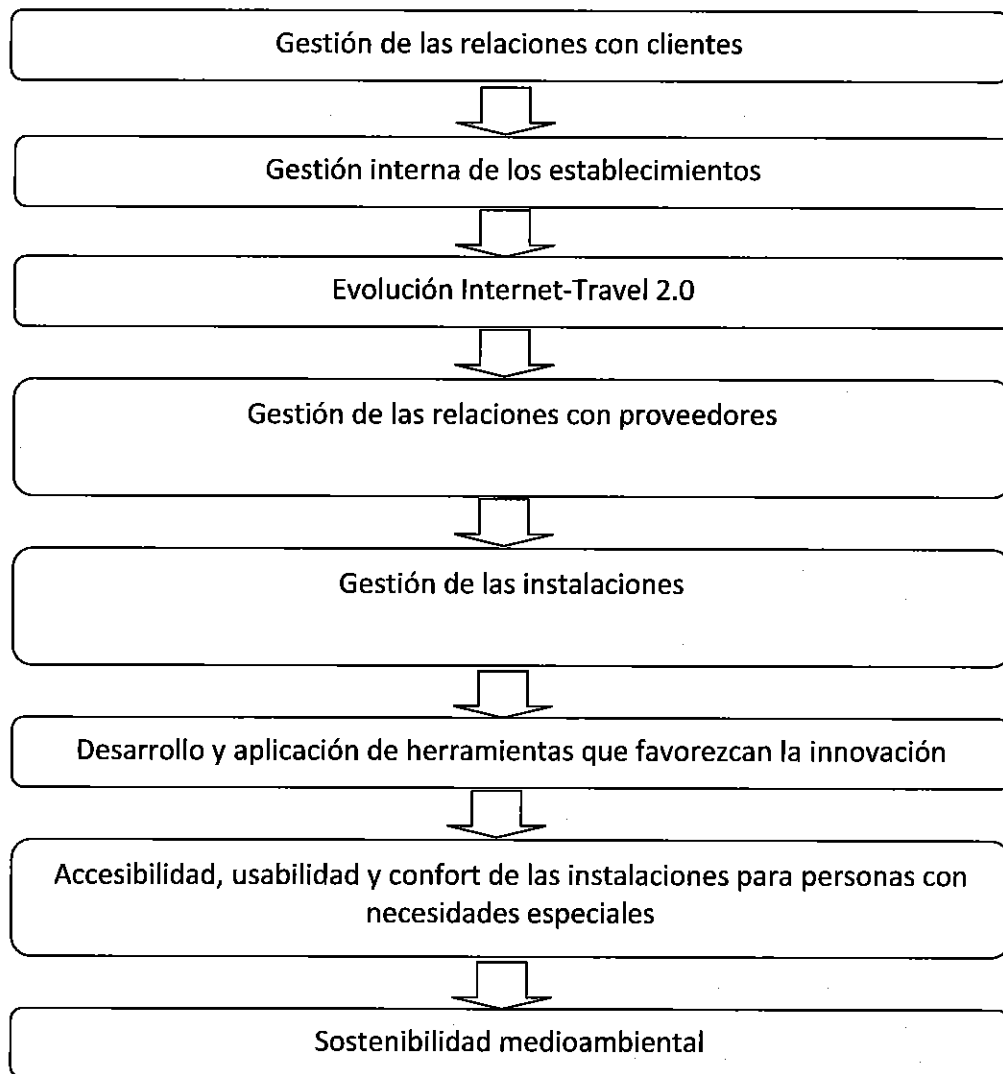


Figura 5.2. Itinerario innovador sectorial



## 6. REFERENCIAS

- Camisón, C. (2010). Effects of coercive regulation versus voluntary and cooperative auto-regulation on environmental adaptation and performance: Empirical evidence in Spain, *European Management Journal*, pp. 28, 346– 361
- Camisón, C.; Villar, A. (2010). "An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: the mediating role of innovation". *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 30, n. 8, pp. 853-878.
- OCDE (2005). *The measurement of scientific and technological activities. Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. OCDE EUROSTAT, Paris. 3<sup>rd</sup> ed.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E. Tatham, R. L. and Black, W. C. (2000) *Multivariate Data Analysis with Readings*. Prentice Hall: New Jersey.
- RedHotech (2008). Agenda Estratégica de la Innovación.
- RedHotech (2009). Agenda Estratégica de la Innovación.
- THINKTUR (2010). Agenda Estratégica de la Innovación.



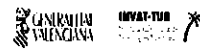


## ANEXO I: CUESTIONARIO

Código cuestionario



La información recogida en el presente cuestionario es **absolutamente confidencial**



Estimado Sr. / Sra.

Estamos realizando un análisis a nivel nacional sobre Innovación en las empresas del sector Turístico contando con el exclusivo apoyo del **Ministerio de Industria, Turismo y Comercio**. Por ello, se hace necesario que colabore con nosotros cumplimentando este cuestionario.

Conforme a sus bases, por el hecho de participar, le enviaremos a su mail en el plazo de 3 meses un informe ejecutivo del estudio.

Queda absolutamente garantizada la **confidencialidad de su participación**. El tiempo estimado es de **15 minutos**.

Desde los diferentes estamentos involucrados le estamos muy agradecidos por su valiosa colaboración, que sin duda servirá para emprender acciones que conducirán a la mejora de sus prácticas innovadoras y, por extensión, a incrementar la productividad y competitividad del sector.

Si tiene alguna duda, por favor contacte con Celia Romero (celiar@mastertour.es)

Haga click para empezar:

### A. DATOS DE CLASIFICACIÓN

(A fecha 31 de Diciembre de 2010)

1. Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

2. Localidad: \_\_\_\_\_ 3. Código postal: \_\_\_\_\_

4. Año de creación de la empresa: \_\_\_\_\_

5. Número de empleados: \_\_\_\_\_

6. Indique a qué subsector turístico se dedica su empresa:

Alojamiento:  Si marca con una cruz la casilla anterior, especifique:

Hotel:   
Casa Rural:   
Camping:   
Apartamento turístico:

Agencia de viajes:  Si marca con una cruz la casilla anterior, especifique:

Mayorista /Minorista   
Minorista:   
Mayorista:   
Receptivo:   
Agencia on line:   
Vacacional:

Restauración:  Si marca con una cruz la casilla anterior, especifique:

Restaurante:   
Catering:   
Sala de banquetes:   
Bar / Cafetería:

7. Indique el número de establecimientos: 8a. Empresa familiar:  SÍ  NO 8b. Etapa generacional 1ª , 2ª , 3ª

9. Edad encuestado/a: \_\_\_\_\_ años

Sexo  H  M

10. Nivel de estudios: Básico Medios Superiores (Licenciado/Ingeniero).

11. Relación contractual: Gerente propietario Directivo técnico.

12. Experiencia en el cargo (desde que año): \_\_\_\_\_

## B. MÓDULO GENERAL

1. Para cada una de las innovaciones que se presentan a continuación indique, por favor, las siguientes cuestiones:

I. El **grado de importancia de cada una de ellas en su empresa**. Elija un valor entre 1 y 7 considerando que 1 indica *Ninguna importancia* y 7 indica *Mucha importancia*.

II. El **nivel de implantación de cada una de ellas en su empresa**. Elija un valor entre 1 y 7 donde 1 indica *Grado de implantación nulo* y 7 indica *Grado de implantación muy alto*.

	I							II						
	Nivel de importancia							Grado de implantación en su empresa						
<b>B.1. INNOVACIONES BASADAS EN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>														
1. Informatización de la actividad principal de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. Informatización de las actividades secundarias de la empresa (gestión de personal, compras, contabilidad, gestión documental)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. Integración en sistemas de Reservas (CRS) o sistemas de distribución global (GDS), Integración con Centrales de Reservas (Amadeus, Transhotel,...)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4. Mejora de las redes de ordenadores (p.e, red de datos de área local)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5. Limitar la conexión Internet de banda ancha	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6. Página web de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7. Intranet corporativa	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8. Correo electrónico para el personal	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9. Aplicaciones basadas en la Web 2.0 (foros, blogs, redes sociales, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10. Herramientas de gestión de los procesos de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11. Sistemas para la gestión del conocimiento (motores de búsqueda, comparadores de tarifas, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12. Domótica (control de luces y aires acondicionado, cámaras de conservación inteligentes, cocinas con control eficiente de la energía, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13. Tecnologías de reposición automática de suministros y materiales	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14. Tecnologías avanzadas de vigilancia y seguridad	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
15. Implantación de modelos de negocio basados	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

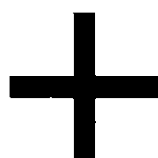




en el uso del comercio electrónico															
<b>B.2. INNOVACIÓN EN PRODUCTOS/SERVICIOS</b>															
16. Introducción de nuevos productos/servicios desarrollados por la empresa (no los ofrecen otros competidores), en el mercado nacional	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
17. Introducción de nuevos productos/servicios desarrollados por la empresa (no los ofrecen otros competidores), en el mercado internacional	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
18. Incluir nuevas características o funciones a los productos/servicios actuales de la empresa															
19. Reemplazo de productos/servicios obsoletos	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
20. Extensión de la gama de productos/servicios	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
21. Mejoras en la prestación del servicio en términos de eficiencia o rapidez	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
<b>B.3. INNOVACIÓN EN PROCESOS</b>															
22. Nuevos o más avanzados métodos de prestación de servicios	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
23. Nuevos o más avanzados sistemas logísticos	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
24. Incorporación de nuevo equipamiento en la actividad central de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
25. Incorporación de nuevo equipamiento en actividades secundarias (p.e., compras, contabilidad, informática o mantenimiento)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
<b>B.4. INNOVACIÓN ORGANIZATIVA</b>															
<i>Innovación en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de la calidad</i>															
26. Utilización de sistemas de gestión de la calidad (TQM, Aseguramiento de la Calidad, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
27. Investigación de defectos en el producto/servicio	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
28. Recopilación de estadísticas de calidad	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
29. Copiar prácticas de los competidores (Benchmarking)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
30. Análisis regular del grado satisfacción de las necesidades de los empleados	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
31. Programas de calidad concertada con los proveedores	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
<i>Innovación en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de los recursos humanos</i>															
32. Oferta de oportunidades de formación a los empleados	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
33. Formación planificada y orientada según necesidades futuras de empresa	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
34. Uso de bases de datos sobre las mejores prácticas organizativas, lecciones aprendidas y otro conocimiento	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
35. Retribución superior a la media del mercado	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
36. Sistemas de retribución con incentivos por objetivos de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
<i>Innovación en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión y la estrategia</i>															
37. Desarrollo de competencias nucleares (fortalezas clave de la empresa que la	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	



diferencian de los competidores]														
38. Reemplazo del actual equipo directivo	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
39. Explotar nuevos mercados internacionales emergentes para venta de productos/servicios (China, India,...)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
40. Decisión de asignar más recursos a actividades de I+D+i	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
41. Aplicación de Vigilancia Estratégica e Inteligencia Competitiva (Comercial, Competitiva, Entorno)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
42. Efectuar una vigilancia tecnológica (escrutar los avances tecnológicos en el entorno y potencialmente aplicables a la empresa)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b><i>Innovación en la organización del trabajo</i></b>														
43. Diseño de puestos de trabajo que estimulen la cooperación interna	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
44. Diseño de puestos de trabajo que exigen una aplicación considerable de experiencia y habilidades por los empleados	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
45. Diseño de puestos que requiere tomar decisiones (autonomía en el trabajo)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
46. Diseño de puestos de trabajo que requieren asumir responsabilidades flexibles	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
47. Uso de grupos de trabajo inter-funcionales	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
48. Adopción de un modelo de negocio basado en nuevas formas de posicionarse en los mercados y competir, nuevas formas de obtener ingresos y beneficios	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
49. Diversificar hacia otros negocios relacionados con el sector turístico	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b><i>Innovación en las relaciones con agentes externos</i></b>														
50. Establecimiento de acuerdos de colaboración con clientes	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
51. Establecimiento de acuerdos de colaboración con proveedores	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
52. Establecimiento de acuerdos de colaboración con universidades o centros de investigación	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
53. Uso de métodos de integración con proveedores	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
54. Subcontratación de actividades centrales del negocio	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
55. Subcontratación de actividades secundarias del negocio (p.e., compras, contabilidad, informática o mantenimiento)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>B.5. INNOVACIÓN EN MARKETING</b>														
56. Reducción del tiempo de respuesta a clientes	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
57. Utilización de nuevos métodos para la fijación de precios	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
58. Utilización de nuevos canales de publicidad, promoción y relaciones públicas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
59. Lanzamiento de nuevas marcas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7





60. Gestión eficaz de quejas y reclamaciones	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
61. Desarrollo de un servicio postventa	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
62. Gestión de las relaciones con el consumidor (CRM, fidelización de clientes,...)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>B.6. INNOVACIONES MEDIOAMBIENTALES</b>														
<i>Prácticas medioambientales preventivas</i>														
63. Uso de prácticas respetuosas con el medioambiente	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
64. Uso de tecnologías de ahorro energético (domótica, bombillas de bajo consumo,...)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<i>Prácticas medioambientales proactivas</i>														
65. Prácticas medioambientales proactivas (reducción de emisiones, edificios sostenibles)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<i>Evaluación de la gestión medioambiental</i>														
66. Autodiagnóstico técnico sobre el comportamiento de la empresa en la gestión medioambiental	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<i>Legislación medioambiental</i>														
67. Conocimiento de las regulaciones medioambientales	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<i>Sub-productos y permisos</i>														
68. Intercambio de sub-productos con otras empresas para su reciclado	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>B.7. OTRAS INNOVACIONES</b>														
69. Tecnologías para la salud de los clientes (p.e., desfibrilador externo: diagnostica y trata la parada cardiorespiratoria,...)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
70. Innovaciones en la aplicación y prevención de riesgos laborales - LOPD	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
71. Diversificar hacia nuevos negocios que no tienen nada que ver con el sector turístico	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

2. A continuación, le pedimos que indique el orden en que deberían introducirse las siguientes innovaciones genéricas dentro de la empresa (de 1 a 12).

Ponga un 1 en la casilla de la innovación que considere que debe introducirse en primer lugar. Ponga un 2 en la casilla de la innovación que considera que debe introducirse en segundo lugar, y así sucesivamente hasta ordenar las 12 innovaciones que aparecen en el listado de abajo.

	Orden
1. Innovaciones basadas en los sistemas de información	
2. Innovaciones en los productos/servicios que ofrece la empresa	
3. Innovaciones en los procesos	
4. Innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de la calidad	
5. Innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de los recursos humanos	
6. Innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión y la estrategia	
7. Innovaciones en la organización del trabajo	
8. Innovaciones en las relaciones con agentes externos	
9. Innovaciones comerciales o en marketing	
10. Innovaciones en prácticas medioambientales preventivas	
11. Innovaciones en prácticas medioambientales proactivas	
12. Innovaciones en la evaluación de la gestión medioambiental	

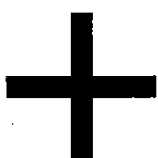
### C. MÓDULO SECTORIAL

Por último, para cada una de las innovaciones específicas de su sector que se presentan a continuación indique, por favor, las siguientes cuestiones:

- I. El **grado de importancia de cada una de ellas en su empresa**. Elija un valor entre 1 y 7 considerando que 1 indica *Ninguna importancia* y 7 indica *Mucha importancia*.
- II. El **grado de implantación de cada una de ellas en su empresa**. Elija un valor entre 1 y 7 donde 1 indica *Grado de implantación nulo* y 7 indica *Grado de implantación muy alto*.
- III. Indique el **orden en que deberían introducirse las siguientes innovaciones sectoriales dentro de la empresa** (de 1 a 8). Ponga un 1 en la casilla de la innovación que considere que debe introducirse en primer lugar. Ponga un 2 en la casilla de la innovación que considera que debe introducirse en segundo lugar, y así sucesivamente hasta ordenar las 8 innovaciones que aparecen en el listado de abajo.

	I							II							III
	Nivel de importancia							Grado de implantación en su empresa							Orden en que deberían introducirse en la empresa
1. Gestión interna de los establecimientos (software, hardware, redes, conexiones)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
2. Gestión de las relaciones con proveedores	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
3. Gestión de las relaciones con clientes	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
4. Gestión de las instalaciones (domótica, ruidos, seguridad, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
5. Evolución Internet-Travel2.0 (interactuar en blogs, redes sociales, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
6. Desarrollo y aplicación de herramientas que favorezcan la innovación (cursos, manuales, financiación, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
7. Accesibilidad, usabilidad y confort de las instalaciones para personas con necesidades especiales	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
8. Sostenibilidad medioambiental	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN





## ANEXO II: INFORME EJECUTIVO

### II. 1. Introducción

El estudio "Agenda Estratégica de la Innovación para hoteles, restaurantes y agencias de viajes" tiene por objetivo desarrollar una agenda estratégica para la innovación que sirva como base para la aplicación de planes de innovación en las empresas españolas pertenecientes a los siguientes subsectores turísticos:

- Alojamiento (hoteles, campings, apartamentos turísticos).
- Restauración (restaurantes, caterings, salas de banquetes y cocinas centrales).
- Agencias de Viajes (receptivos, minoristas, mayoristas) y OPC's .

### II. 2 Metodología

Con este fin, se ha utilizado la metodología resumida en la Tabla II.1. Las variables analizadas hacen referencia a un completo conjunto de tipos de innovación, a saber: la innovación en productos o servicios; la innovación en procesos; la innovación organizativa; la innovación comercial o en marketing; la innovación en los sistemas de información; y las innovaciones medioambientales, tal y como queda resumido en la Tabla II.2.

**Tabla II.1. Metodología utilizada en el estudio**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>· <i>Muestra.</i> 63 empresas turísticas españolas.</li><li>· <i>Ámbito de estudio.</i> España, aunque diferenciando también entre empresas localizadas dentro y fuera de la Comunidad Valenciana.</li><li>· <i>Fechas.</i> Datos recogidos en el mes de marzo de 2011.</li><li>· <i>Técnicas de análisis:</i> Análisis descriptivo, sectorial y territorial mediante el paquete estadístico SPSS 15.0</li></ul> |
|--|

**Tabla II.2. Innovaciones consideradas en el estudio**

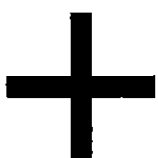
Tipo de innovación	Definición
Innovación en productos o servicios	Introducción de mejoras o desarrollo de nuevos productos o servicio
Innovación en procesos	Introducción de nuevos o mejorados métodos logísticos (cambios significativos en técnicas, equipamiento o software)
Innovación organizativa	Implantación de nuevas prácticas en la empresa relacionadas con la gestión de la calidad, la gestión de los recursos humanos, la gestión y la estrategia, la organización del trabajo y las relaciones con agentes externos.
Innovación comercial o en marketing	Implementación de nuevos métodos comerciales que implican cambios significativos en el diseño del producto, en la distribución, en la promoción y el precio del producto o servicio.
Innovación sistemas de información	Introducción de nuevas prácticas en la empresa relacionadas con los sistemas de información
Innovaciones medioambientales	Introducción de nuevas prácticas para la gestión del medioambiente

### II.3. Situación innovadora actual

#### Innovaciones generales: análisis descriptivo

Antes de configurar los itinerarios innovadores, se ha considerado necesario conocer cuál es la situación actual de las empresas turísticas de la muestra analizada en términos del grado de importancia e implantación de las innovaciones generales y sectoriales recogidas en el cuestionario.

Como puede observarse en la Figura II.3, las empresas de la muestra afirman tener como la innovación implantada en mayor grado la relativa a los sistemas de información, con un nivel de implantación medio (valor promedio del grado de implantación = 4.14). El segundo tipo de innovación que las empresas de la muestra afirman tener implantado en mayor medida es la innovación en los procesos, también con un nivel de implantación ligeramente bajo/medio (valor promedio del grado de implantación = 3.97). En tercer lugar, se configura la innovación comercial o en marketing como la que presenta un mayor grado de implantación, siendo su nivel de



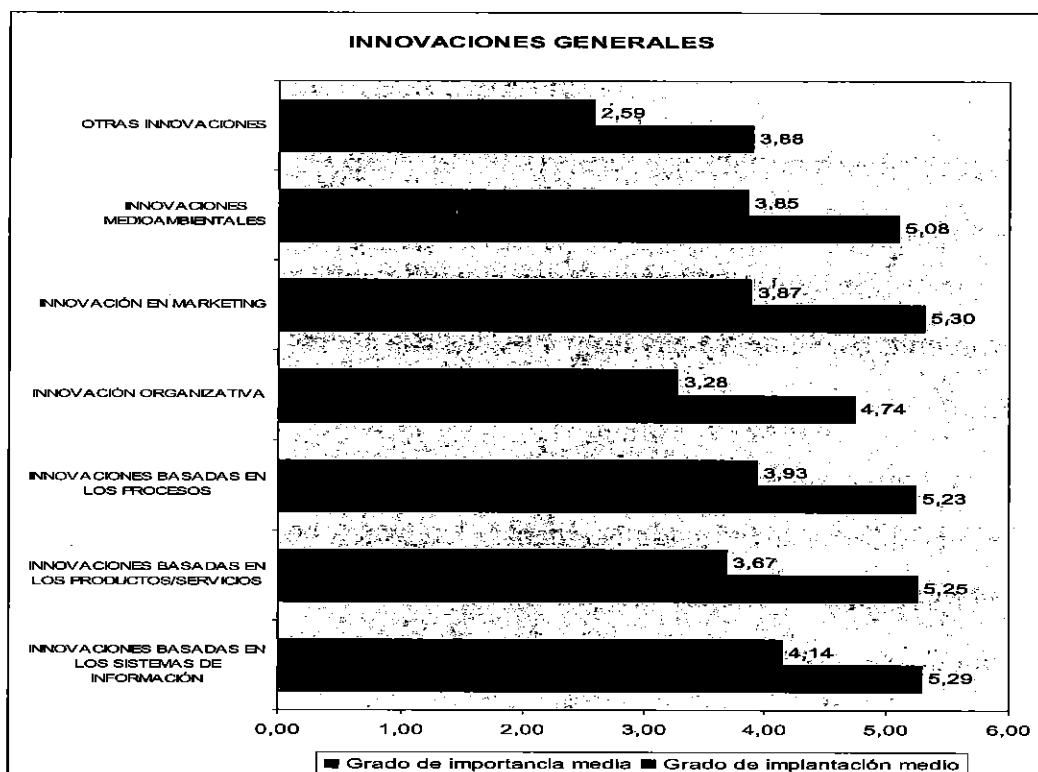


implantación en las empresas ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.87). Los dos tipos de innovación implantados en menor medida por parte de las empresas de la muestra son las innovaciones organizativas y las que hemos denominado "otras innovaciones". Las innovaciones organizativas presentan un nivel de implantación ligeramente bajo (valor promedio del grado de implantación = 3.28) y las otras innovaciones presentan un grado de implantación bajo (valor promedio del grado de implantación = 2.59).

Además, si comparamos la situación que las empresas de la muestra han definido en cuanto al nivel de implantación de la muestra con el nivel de importancia que confieren a cada uno de los tipos de innovación, observamos que:

- El grado de importancia que las empresas otorgan a cada uno de los tipos de innovación es superior al grado de implantación efectivo de estas innovaciones.
- Las innovaciones que las empresas de la muestra consideran especialmente importantes implantar en sus empresas no coinciden plenamente con las innovaciones realmente implantadas.

Figura II.3. Situación actual del sistema innovador general



## Innovaciones generales: análisis territorio y sector

- Las valoraciones realizadas son medias y medio-alto, y las varianzas son relativamente pequeñas.
- Las empresas valencianas dan unas valoraciones un poco más bajas y un poco más volátiles.
- Las diferencias territoriales son poco relevantes y cabe catalogarlas de despreciables. Con carácter general, las innovaciones más preferidas son las relativas a los sistemas de información y comunicación, mientras que las menos son las relacionadas con los aspectos organizativos.
- Las agencias de viajes dan unas valoraciones más bajas y volátiles.
- A nivel subsector se han registrado 3 aspectos a incluirse en los itinerarios innovadores:
  - a) el subsector alojamiento muestra preferencias por la utilización de nuevos métodos para la fijación de precios,
  - b) las agencias de viajes destacan los sistemas de comunicación (correo electrónico para el personal)
  - c) las de restauración se perfilan hacia sistemas para la gestión de conocimiento.

## Innovaciones sectoriales

La situación actual de las empresas de la muestra en cuanto a las innovaciones sectoriales queda resumida en la Figura II.4. Tal y como puede observarse, se observa como todas las innovaciones sectoriales están actualmente implantadas en un grado ligeramente bajo o bajo a pesar de que consideran que estos tipos de innovación son, en términos promedio, importantes en un grado ligeramente alto.

Más concretamente, las innovaciones sectoriales implantadas en mayor medida son la gestión interna de los establecimientos (software, hardware, redes, conexiones) y la gestión de las relaciones con clientes, siendo su nivel de implantación medio (promedio del grado de implantación = 4.40 y 4.08, respectivamente). A su vez, estos



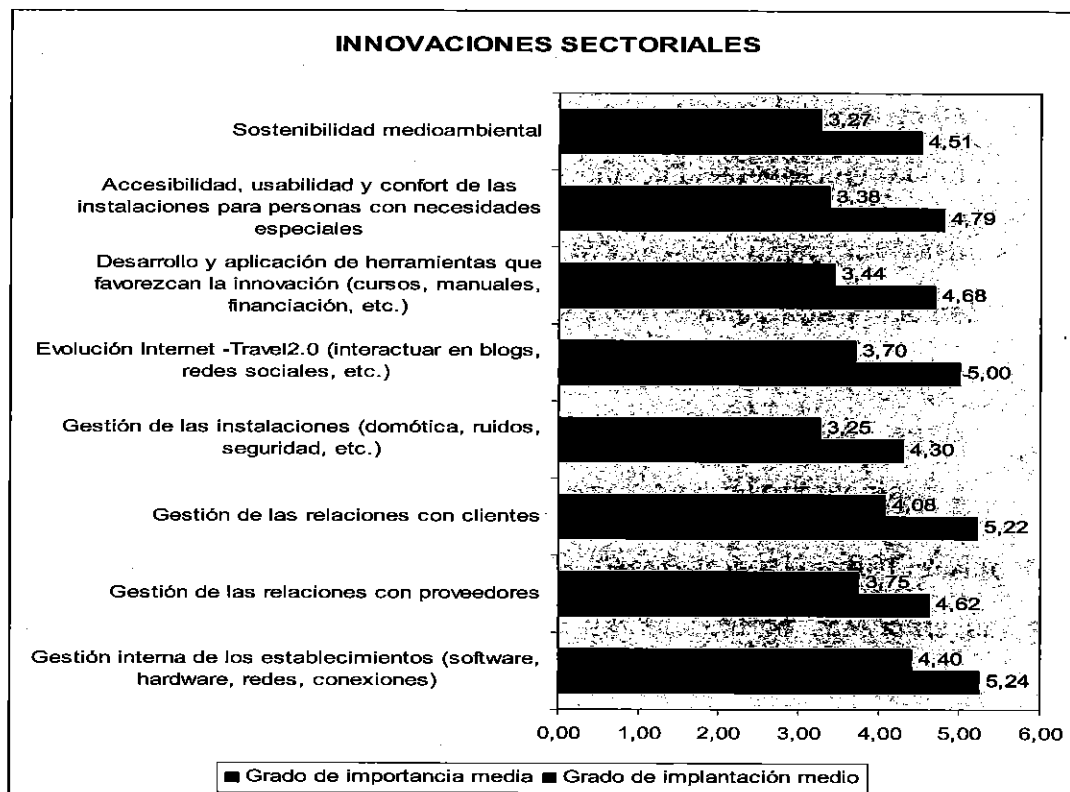


dos tipos de innovación sectorial también son considerados los más relevantes para su implantación en la empresa (promedio del grado de importancia = 5.24 y 5.22, respectivamente).

Los tipos de innovaciones sectoriales menos implantados en el caso de las empresas entrevistadas, son las relacionadas con la accesibilidad, usabilidad y confort de las instalaciones para personas con necesidades especiales y la sostenibilidad medioambiental, siendo ligeramente bajo el grado en que éstas están instauradas en las empresas analizadas (promedio del grado de implantación = 3.38 y 3.27, respectivamente). En cuanto a las innovaciones sectoriales que las empresas consideran menos relevante introducir en sus empresas, éstas son las relacionadas con la gestión de las instalaciones (domótica, ruidos, seguridad, etc.) y la sostenibilidad medioambiental, cuyo nivel de importancia lo definen como medio (promedio del grado de importancia =4.30 y 4.51, respectivamente).

Por último, los resultados de los análisis estadísticos han mostrado que no existen diferencias significativas en cuanto al desglose de la situación actual de las innovaciones sectoriales según el subsector al que pertenecen las empresas.

Figura II.4. Situación actual de las innovaciones sectoriales





## II.4 Itinerarios innovadores

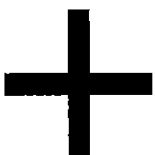
### Itinerario innovador general

El tratamiento estadístico de los datos ha presentado el itinerario innovador general resumido en la Figura II.5 Como puede observarse, las empresas turísticas españolas de la muestra recomiendan que las innovaciones a introducir en primer lugar son las relacionadas con los productos/servicios que ofrece la empresa, las innovaciones comerciales o en marketing y las innovaciones basadas en los sistemas de información. Las innovaciones que se consideran menos importantes y que pueden dejarse para el final son, según estas empresas, las innovaciones relacionadas con la gestión del medioambiente.

Estos resultados permiten distinguir tres grupos de innovaciones:

- **INNOVACIONES COMUNES:** Conformado por las innovaciones que las empresas consideran que es necesario implementar en primer lugar y que son comúnmente conocidas por todas las empresas: innovaciones en los productos/servicios, innovaciones comerciales o en marketing e innovaciones basadas en los sistemas de información.
- **INNOVACIONES ROMPEDORAS:** Conformado por las siguientes cinco innovaciones. Se trata de innovaciones con un carácter todavía novedoso tanto en la literatura académica como en el ámbito empresarial. Aquí se incluyen, fundamentalmente, las innovaciones organizativas.
- **INNOVACIONES DISRUPTIVAS:** Conformado por las innovaciones más punteras en la literatura académica y sobre las que la práctica empresarial todavía no es consciente de su importancia. Quizá por ello, las empresas las han clasificado como las que se deben introducir en último lugar. Aquí se incluyen, fundamentalmente, a las innovaciones medioambientales.

Además, el trabajo ha presentado también el itinerario innovador general para el caso de las empresas pertenecientes a la Comunidad Valenciana y para el resto de





empresas que no están situadas en ella. Sin embargo, los resultados del análisis estadístico no muestran diferencias significativas entre los tres itinerarios innovadores identificados (Tablas II.6 y II.7).

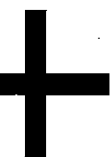
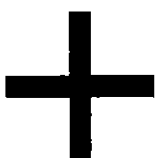
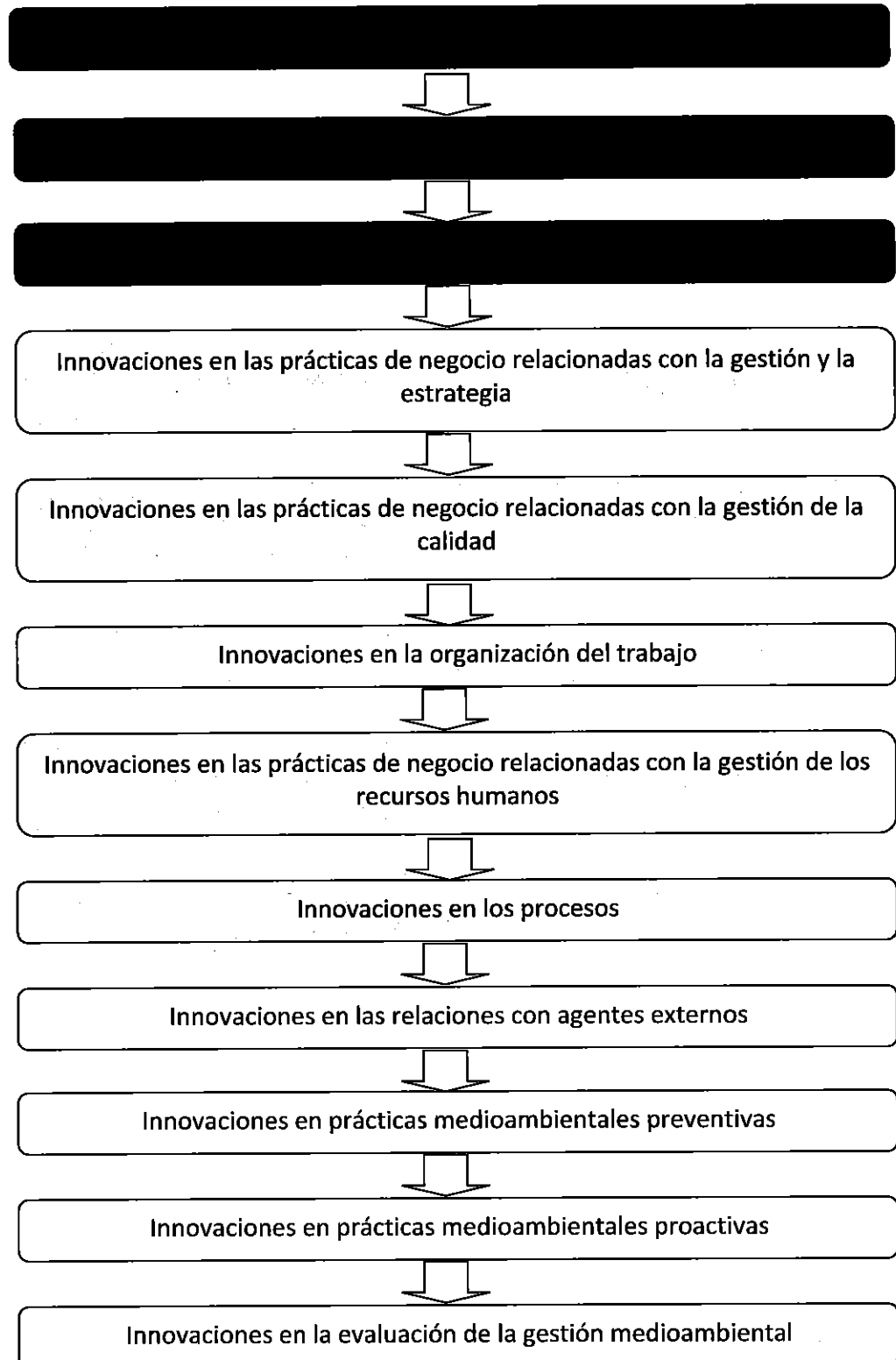


Figura II.5. Itinerario innovador general para las empresas que conforman la totalidad de la muestra





**Tabla II.6. Itinerario innovador general para las empresas de la Comunidad Valenciana**

Orden	Innovación
1ª	Innovaciones comerciales o en marketing
2ª	Innovaciones basadas en los sistemas de información
3ª	Innovaciones en los productos/servicios que ofrece la empresa
4ª	Innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión y la estrategia
5ª	Innovaciones en la organización del trabajo
6ª	Innovaciones en los procesos
7ª	Innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de la calidad
8ª	Innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de los recursos humanos
9ª	Innovaciones en las relaciones con agentes externos
10ª	Innovaciones en prácticas medioambientales preventivas
11ª	Innovaciones en prácticas medioambientales proactivas
12ª	Innovaciones en la evaluación de la gestión medioambiental

**Tabla II.7. Itinerario innovador general para las empresas que no están situadas en la Comunidad Valenciana**

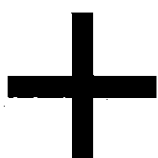
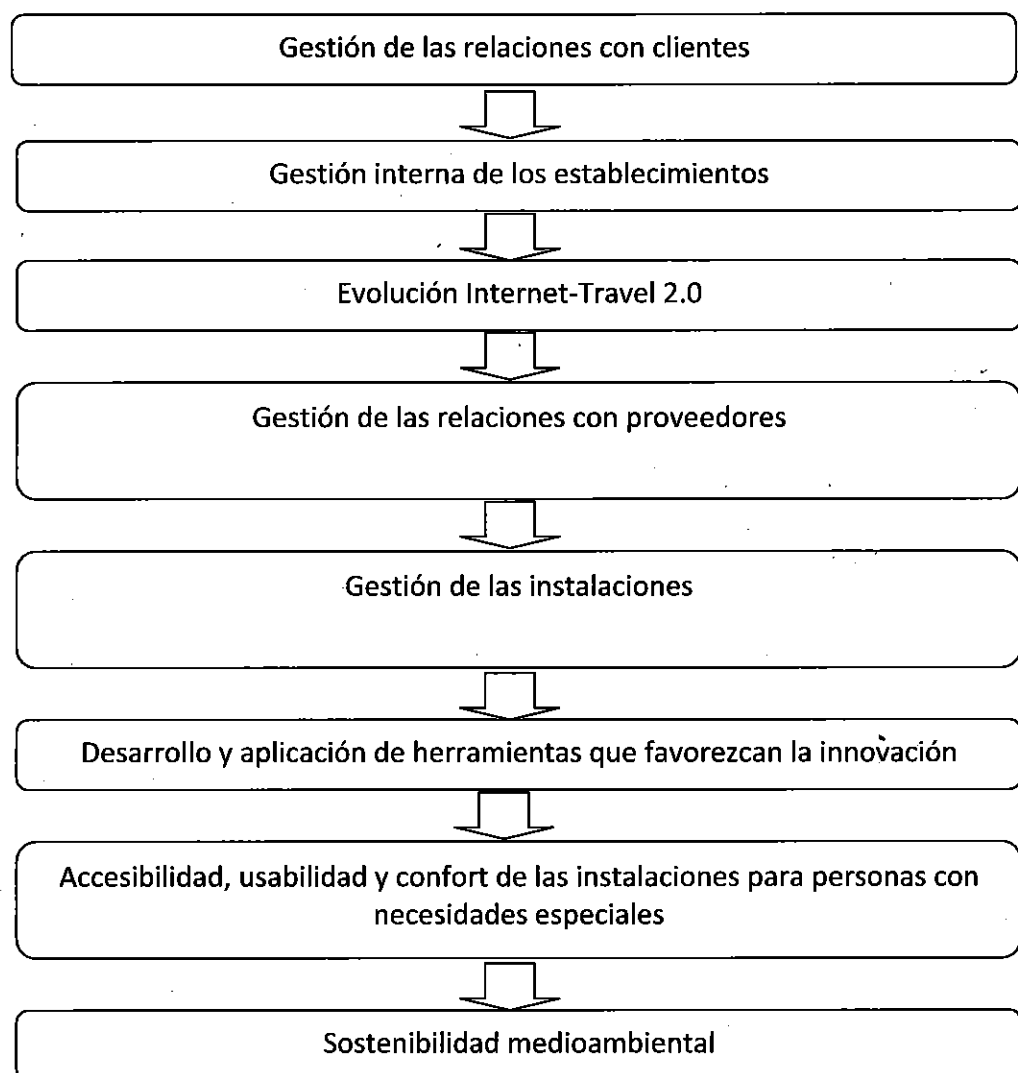
Orden	Innovación
1ª	Innovaciones en los productos/servicios que ofrece la empresa
2ª	Innovaciones basadas en los sistemas de información
3ª	Innovaciones comerciales o en marketing
4ª	Innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de la calidad
5ª	Innovaciones en las relaciones con agentes externos
6ª	Innovaciones en los procesos
7ª	Innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión de los recursos humanos
8ª	Innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión y la estrategia
9ª	Innovaciones en la organización del trabajo
10ª	Innovaciones en prácticas medioambientales preventivas
11ª	Innovaciones en prácticas medioambientales proactivas
12ª	Innovaciones en la evaluación de la gestión medioambiental

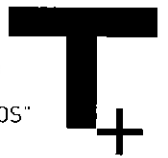
### Itinerario innovador sectorial

El itinerario innovador configurado por las empresas de la muestra para el caso de las innovaciones sectoriales queda resumido en la Figura II.8. Como puede

observarse, las primeras innovaciones que se recomiendan introducir están relacionadas con la gestión de las relaciones con clientes y con la gestión interna de los establecimientos. Así como la innovación relacionada con la evolución de Internet y el sistema Travel 2.0. En último lugar, las empresas recomiendan introducir innovaciones relacionadas con la sostenibilidad medioambiental así como con la accesibilidad, usabilidad y confort de las instalaciones para personas con necesidades especiales.

**Figura II.8. Itinerario innovador sectorial para las empresas que conforman la totalidad de la muestra**





El itinerario innovador relativo a las innovaciones sectoriales se ha calculado también para el caso de cada uno de los tres subsectores considerados. En todos los casos los itinerarios son similares. Las primeras cuatro posiciones las ocupan las innovaciones relacionadas con la gestión de las relaciones con clientes, la gestión interna de los establecimientos, la gestión de las relaciones con proveedores y la evolución de Internet y el sistema Travel 2.0. No obstante, la posición en la jerarquía obtenida varía ligeramente entre un subsector y otro. Por ejemplo, la gestión de las relaciones con clientes se considera que se debe introducir en primer lugar tanto en el caso del subsector de la restauración como del alojamiento mientras que en el caso de las agencias de viajes, las empresas recomiendan introducir este tipo de innovación en tercer lugar. En cuanto a las innovaciones sectoriales que las empresas aconsejan introducir en último lugar, existe unanimidad en el caso del subsector de las agencias de viajes y de la restauración en considerar que éstas deben ser las relacionadas con la sostenibilidad medioambiental. El sector del alojamiento también la posiciona en el penúltimo lugar de la jerarquía. Los itinerarios innovadores para el caso de los subsectores del alojamiento, las agencias de viajes y la restauración se presentan en las tablas II.9, II.10 y II.11

**Tabla II.9. Itinerario innovador sectorial para las empresas del subsector del Alojamiento**

Orden	Innovación sectorial
1ª	Gestión de las relaciones con clientes
2ª	Gestión interna de los establecimientos (software, hardware, redes, conexiones)
3ª	Evolución Internet -Travel2.0 (interactuar en blogs, redes sociales, etc.)
4ª	Desarrollo y aplicación de herramientas que favorezcan la innovación (cursos, manuales, financiación, etc.)
5ª	Accesibilidad, usabilidad y confort de las instalaciones para personas con necesidades especiales
6ª	Gestión de las instalaciones (domótica, ruidos, seguridad, etc.)
7ª	Sostenibilidad medioambiental
8ª	Gestión de las relaciones con proveedores

**Tabla II.10. Itinerario innovador sectorial para las empresas del subsector de las Agencias de Viajes**

Orden	Innovación sectorial
1ª	Gestión interna de los establecimientos (software, hardware, redes, conexiones)
2ª	Gestión de las relaciones con proveedores
3ª	Gestión de las relaciones con clientes
4ª	Evolución Internet -Travel2.0 (interactuar en blogs, redes sociales, etc.)
5ª	Desarrollo y aplicación de herramientas que favorezcan la innovación (cursos, manuales, financiación, etc.)
6ª	Gestión de las instalaciones (domótica, ruidos, seguridad, etc.)
7º	Accesibilidad, usabilidad y confort de las instalaciones para personas con necesidades especiales
8ª	Sostenibilidad medioambiental

**Tabla 3.5. Itinerario innovador sectorial para las empresas del subsector de la Restauración**

Orden	Innovación sectorial
1ª	Gestión de las relaciones con clientes
2ª	Evolución Internet -Travel2.0 (interactuar en blogs, redes sociales, etc.)
3ª	Gestión de las relaciones con proveedores
4ª	Gestión interna de los establecimientos (software, hardware, redes, conexiones)
5ª	Gestión de las instalaciones (domótica, ruidos, seguridad, etc.)
6ª	Desarrollo y aplicación de herramientas que favorezcan la innovación (cursos, manuales, financiación, etc.)
7º	Accesibilidad, usabilidad y confort de las instalaciones para personas con necesidades especiales
8ª	Sostenibilidad medioambiental





## II.5 Conclusiones

Los resultados de este trabajo permiten extraer conclusiones sobre la situación innovadora actual así como de los itinerarios innovadores establecidos por las empresas turísticas españolas dedicadas al alojamiento, la restauración y las agencias de viajes.

### SITUACIÓN INNOVADORA ACTUAL:

#### INNOVACIONES GENERALES:

##### Conclusiones generales:

- Las innovaciones estudiadas (innovaciones basadas en los sistemas de información; innovaciones en productos/servicios; innovaciones en procesos; innovaciones organizativas; innovaciones en marketing; e innovaciones medioambientales) presentan un grado de implantación que fluctúa de medio a bajo.
- A estas mismas innovaciones se les confiere un nivel de importancia que varía entre ligeramente alto y bajo.
- El nivel de importancia conferido a estas innovaciones es siempre mayor al grado de implantación.
- Las innovaciones más implantadas son las basadas en los sistemas de información y en los procesos, siendo su nivel de implantación medio y ligeramente bajo, respectivamente.
- Las innovaciones más importantes son las comerciales o en marketing y las basadas en los sistemas de información, siendo su nivel de importancia ligeramente alto.



- Las baremación de las innovaciones más implantadas no coincide plenamente con las innovaciones consideradas más importantes, dando muestra de la conciencia empresarial con los deberes pendientes.

Conclusiones específicas:

- Las innovaciones basada en los sistemas de información más implantadas son el desarrollo de una página web de la empresa y la informatización de la actividad principal de la empresa, mostrando un grado de implantación ligeramente alto. A su vez, se consideran las innovaciones más importantes en este ámbito.
- Las innovaciones en los productos/servicios más implantadas son las relacionadas con la introducción de mejoras en la prestación del servicio en términos de eficiencia o rapidez y con el reemplazo de productos/servicios obsoletos, siendo su grado de implantación medio. el grado de importancia que se les confiere a estas innovaciones es ligeramente alto y alto, respectivamente.
- Las innovaciones en procesos que están implantadas con mayor medida son la introducción de nuevos o más avanzados métodos de prestación de servicios y la incorporación de nuevo equipamiento en la actividad central de la empresa, donde las empresas consideran que su grado de implantación es medio. Estas dos innovaciones también se consideran las más relevantes en su área.
- Las innovaciones organizativas presentan el siguiente orden de implantación: innovaciones en las prácticas de gestión de los recursos humanos; en las prácticas de gestión de la calidad; en la organización del trabajo; en las relaciones con agentes externos; y las innovaciones en las prácticas de negocio relacionadas con la gestión y la estrategia. El grado de implantación de estas innovaciones es ligeramente bajo o bajo. El grado de importancia que se confiere a estas innovaciones es superior al grado de implantación en todos los casos, siendo la importancia de estas innovaciones considerada ligeramente alta o media en la mayoría de los casos.



- Las innovaciones en marketing con mayor grado de implantación son la gestión eficaz de quejas y reclamaciones y la reducción del tiempo de respuesta a clientes, presentando un grado de implantación ligeramente alto o medio. Estos dos tipos de innovación son los considerados también más importantes.
- Las innovaciones medioambientales más implantadas son el uso de prácticas respetuosas con el medioambiente y el uso de tecnologías de ahorro energético, siendo su grado de implantación medio, que presentan un nivel de implantación medio. Además, son consideradas las más importantes, en un grado ligeramente alto.
- En el grupo de "otras innovaciones" destaca el grado de implantación e importancia conferido a la innovación relacionada con la aplicación y prevención de riesgos laborales, que aunque se encuentra implantada en un nivel medio se le otorga una importancia ligeramente alta.

### INNOVACIONES GENERALES: ANÁLISIS TERRITORIAL Y DE ACTIVIDAD

Conclusiones generales y específicas:

- Las valoraciones realizadas son medias y medio-alto, y las varianzas son relativamente pequeñas.
- Las empresas valencianas dan unas valoraciones un poco más bajas y un poco más volátiles.
- Las diferencias territoriales son poco relevantes y cabe catalogarlas de despreciables. Con carácter general, las innovaciones más preferidas son las relativas a los sistemas de información y comunicación, mientras que las menos son las relacionadas con los aspectos organizativos.
- Las agencias de viajes dan unas valoraciones más bajas y volátiles.
- A nivel subsector se han registrado 3 aspectos a incluirse en los itinerarios innovadores:
  - a) el subsector alojamiento muestra preferencias por la utilización de nuevos métodos para la fijación de precios,

b) las agencias de viajes destacan los sistemas de comunicación (correo electrónico para el personal)

c) las de restauración se perfilan hacia sistemas para la gestión de conocimiento.

### **INNOVACIONES SECTORIALES:**

#### **Conclusiones generales:**

- Todas las innovaciones sectoriales están actualmente implantadas en un grado ligeramente bajo o bajo. En cambio, se les confiere un nivel de importancia ligeramente alto.

#### **Conclusiones específicas:**

- Las innovaciones sectoriales más implantadas son la gestión interna de los establecimientos (software, hardware, redes, conexiones) y la gestión de las relaciones con clientes, siendo su nivel de implantación medio. A su vez, estos dos tipos de innovación son considerados los más relevantes.

### **ITINERARIOS INNOVADORES:**

#### **ITINERARIO INNOVADOR GENERAL:**

- Las empresas recomiendan que las innovaciones a introducir en primer lugar sean las relacionadas con los productos/servicios que ofrece la empresa, las innovaciones comerciales o en marketing y las innovaciones basadas en los sistemas de información.
- Las innovaciones que se consideran que deben implantarse en último lugar son las innovaciones relacionadas con la gestión del medioambiente.
- Los resultados han permitido distinguir tres grupos de innovaciones:
  - INNOVACIONES COMUNES: Conformadas por las innovaciones que las empresas consideran que es necesario implementar en primer lugar y que son comúnmente conocidas por todas las empresas: innovaciones



en los productos/servicios, innovaciones comerciales o en marketing e innovaciones basadas en los sistemas de información.

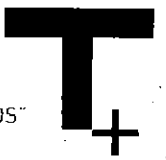
- INNOVACIONES ROMPEDORAS: Conformadas por las siguientes cinco innovaciones y se trata de innovaciones con un carácter todavía novedoso tanto en la literatura académica como en el ámbito empresarial. Aquí se incluyen, fundamentalmente, las innovaciones organizativas.
- INNOVACIONES DISRUPTIVAS: Conformadas por las innovaciones más punteras en la literatura académica y sobre las que la práctica empresarial todavía no es consciente de su importancia y, quizá por ello, las empresas las han clasificado como las que se deben introducir en último lugar. Nos referimos aquí, fundamentalmente, a las innovaciones medioambientales.
- Los resultados del análisis estadístico no muestran diferencias significativas entre el itinerario innovador general para el caso de las empresas pertenecientes a la Comunidad Valenciana y para el resto de empresas que no están situadas en ella.

#### ITINERARIO INNOVADOR SECTORIAL:

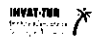
- Las innovaciones que las empresas consideran que deben implantarse en primer lugar son las relacionadas con la gestión de las relaciones con los clientes y la gestión interna de los establecimientos. La innovación relacionada con la evaluación de Internet y el sistema Travel 2.0 también asume un papel especialmente relevante.
- Las innovaciones sectoriales que las empresas consideran que deben de introducirse en último lugar son las relacionadas con la sostenibilidad medioambiental.



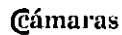
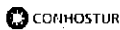
- Los itinerarios innovadores sectoriales para cada uno de los tres subsectores analizados (alojamiento, agencias de viajes y restauración) son muy similares entre sí. Así, por ejemplo, en todos los casos las primeras cuatro posiciones del itinerario las ocupan las innovaciones relacionadas con la gestión de las relaciones con clientes, la gestión interna de los establecimientos, la gestión de las relaciones con proveedores y la evolución de Internet y el sistema Travel 2.0. No obstante, la posición en la jerarquía obtenida varía ligeramente entre un subsector y otro. Por ejemplo, la gestión de las relaciones con clientes se considera que se debe introducir en primer lugar tanto en el caso del subsector de la restauración como del alojamiento mientras que en el caso de las agencias de viajes, las empresas recomiendan introducir este tipo de innovación en tercer lugar. En cuanto a las innovaciones sectoriales que las empresas aconsejan introducir en último lugar, existe unanimidad en el caso del subsector de las agencias de viajes y de la restauración en considerar que éstas deben ser las relacionadas con la sostenibilidad medioambiental. El sector del alojamiento también la posiciona en el penúltimo lugar de la jerarquía.



ORGANIZAN:



COLABORAN:



Fecha:

Nombre y Apellidos Experto:

12FEX-VM	Nombre y Apellidos Experto:	Claridad del Contenido					Relevancia Práctica					Relevancia Teórica				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	<b>Información y Datos de los países emisores a la Comunidad Valenciana</b>															
1	Histórico del Volumen total de viajeros del país emisor.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Histórico de la demanda turística por paquetes y productos del año anterior	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Previsiones de viajeros por país emisor para los próximos 3 años.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Previsiones del gasto turístico por país emisor para los próximos 3 años.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Previsiones de demanda turística por paquetes y productos para la próxima temporada.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Principales productos por mercado de origen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	Principal formas de organizar el viaje por país emisor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	Principales medios de comunicación por país emisor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	Principales instituciones de promoción turística por país emisor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	Principales BBDD del país emisor por productos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	Calendarios y principales eventos en el país emisor (ferias, jornadas, seminarios)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13	Principales redes sociales y canales de información por país emisor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14	Indicadores del clima financiero: evolución del PIB, paro, inflación, consumo de los hogares, balanza de pagos,... por país emisor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	Información del entorno socio político del país emisor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16	Información socio demográfica, peso de la población por edades, ... del país emisor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Información sobre estrategias, cambios, tendencias del país emisor que afectan a la distribución con la Comunidad Valenciana	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17	<b>Conectividad aérea, terrestre y marítima y distribución turística por país emisor</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Información de las Compañías áreas que operan con vuelo directo entre el país emisor y el aeropuerto de destino	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Información de nuevas compañías aéreas que operan en el último año	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Histórico de la frecuencia de los vuelos por país emisor de origen al aeropuerto de destino	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Previsión de 6 meses de la frecuencia de los vuelos por país emisor de origen al aeropuerto	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Historico sobre la capacidad aérea (asientos) entre los aeropuertos de los países emisores y los aeropuertos de la CV	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Previsión en 6 meses en sobre la capacidad aérea (asientos) entre los aeropuertos de los países emisores y los aeropuertos de la CV	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	Histórico de la evolución de otras conexiones terrestres	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	Previsión en 6 meses de la evolución de otras conexiones terrestres	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	Histórico de la evolución de otras conexiones marítimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	Previsión en 6 meses de la evolución de otras conexiones marítimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	Intermediarios de distribución turística/ Agencias de viajes de los países emisores que vienen a la CV.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

12	Intermediario por producto turístico especializado ( MICE, DEPORTIVO,LGTB,etc) de los países emisores que vienen a la CV.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13	Cuota de mercado estimado del TTOO en su mercado de origen hacia tu CV	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14	TTOO de los países emisores que vienen al destino donde se situa tu establecimiento hotelero	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	AAVV on line/OTA de los países emisores que vienen al destino donde se situa tu establecimiento hotelero	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16	Inventario de información detallada sobre actores clave del país emisor: nombre, sede, ciudades, mercados que opera, productos que comercializa,...	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	<b>Perfil del turista y sus motivaciones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Perfil socioeconómico del turista por país emisor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Principales fechas estacionalidad y temporadas en que viajan los turistas por país emisor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Preferencias de los consumidores del país emisor (Estilo de viaje: paquete organizado o no, etc)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Motivaciones para realizar le viaje ( aprender, reunirse, descubrir , ocio, salud...)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Tipo de alojamiento seleccionado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Características del viaje ( en grupo, pareja, individual,...)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	Información y el contexto del perfil del turista	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5



