

**DATAMINING TURÍSTICO: UN ANÁLISIS INTEGRAL DE LA
INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DECISIONALES DE LA
PYME A TRAVÉS DE LA CADENA DE VALOR E IMPACTO DE
LA TECNOLOGÍA.**

AUTORES:

EDUARDO PARRA-LÓPEZ (COORDINADOR)

DANIEL DORTA-AFONSO

JOSÉ ALBERTO MARTÍNEZ GONZÁLEZ

JESÚS M. TORRES JORGE

JACQUES BULCHAND GIDUMAL



DATAMINING TURÍSTICO: UN ANÁLISIS INTEGRAL DE LA INFORMACIÓN
DE LOS PROCESOS DECISIONALES DE LA PYME A TRAVÉS DE LA
CADENA DE VALOR E IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA.

Eduardo Parra-López (coordinador)

Daniel Dorta-Afonso

José Alberto Martínez González

Jesús M. Torres Jorge

Jacques Bulchand Gidumal

ISBN-13: 978-84-17583-67-5

Contiene 73 páginas

Edita: Servicios Académicos Intercontinentales para EUMED.net. Universidad
de Málaga. Espala (2019).

Libro sometido a proceso de revisión por académicos externos de instituciones
educativas universitarias Iberoamericanas

La realización del presente documento ha sido posible gracias al apoyo económico y técnico de la Universidad de La Laguna y de la Fundación CajaCanarias.

Este libro constituye un documento de divulgación de los resultados obtenidos bajo el proyecto financiado por la Fundación CajaCanarias titulado:

DATA MINING TURÍSTICO: UN ANÁLISIS INTEGRAL DE LA INFORMACIÓN PARA SU APLICACIÓN EN LOS PROCESOS DECISIONALES DE LA PYME TURÍSTICA EN CANARIAS

Los autores agradecen la involucración de las entidades que han hecho posible este proyecto además de al equipo investigador y técnico que participó en las diferentes etapas del proceso. No obstante, las opiniones y la interpretación de los resultados que se exponen aquí corresponden únicamente a los autores del documento.



ÍNDICE

EQUIPO INVESTIGADOR	7
INVESTIGADOR RESPONSABLE (COORDINADOR).....	8
RESTO DEL EQUIPO DAMTUR	9
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 2 LA PYME TURÍSTICA Y EL PERFIL DIRECTIVO DE SANTA CRUZ DE TENERIFE. MUESTRA DEL ESTUDIO	15
CONCEPTO DE PYME Y PYME TURÍSTICA.....	16
MUESTRA DEL ESTUDIO: LAS PYMES TURÍSTICAS DE SANTA CRUZ DE TENERIFE	18
CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTIVOS DE LA PYME TURÍSTICA DE SANTA CRUZ DE TENERIFE	19
CAPÍTULO 3 PROPUESTA DE VALOR DE LA PYME TURÍSTICA DE SANTA CRUZ DE TENERIFE	23
¿QUÉ ES EL VALOR EN TURISMO?	24
LA CO-CREACIÓN DE VALOR Y LA IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA DE VALOR PARA LA PYME TURÍSTICA.....	25
RESULTADOS EMPÍRICOS: LA PROPUESTA DE VALOR DE LOS DIFERENTES GRUPOS DE PYMES TURÍSTICAS EN SANTA CRUZ DE TENERIFE	26
CONCLUSIONES.....	30
CAPÍTULO 4 PERFIL DE LA CADENA DE VALOR DE LA PYME TURÍSTICA DE SANTA CRUZ DE TENERIFE	32
LA CADENA DE VALOR.....	32
RESULTADOS EMPÍRICOS: EL PERFIL DE LA CADENA DE VALOR DE LOS DIFERENTES GRUPOS DE PYMES TURÍSTICAS EN SANTA CRUZ DE TENERIFE	35
CAPÍTULO 5 TECNOLOGÍAS Y PROPUESTA DE VALOR. EL IMPACTO EN LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES.....	40
TECNOLOGÍA EN EL SECTOR TURÍSTICO.....	41
LA IRRUPCIÓN TECNOLÓGICA EN TURISMO	42
RESULTADOS EMPÍRICOS: TECNOLOGÍAS RELEVANTES PARA LA PROPUESTA DE VALOR DE LOS DIFERENTES GRUPOS DE PYMES TURÍSTICAS EN SANTA CRUZ DE TENERIFE	45

RESULTADOS EMPÍRICOS: IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES.....	50
CONCLUSIONES.....	55
CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Distribución por islas de la muestra del estudio</i>	<i>18</i>
<i>Figura 2. Pirámide poblacional de los directivos y directivas de las pequeñas empresas turísticas de Santa Cruz de Tenerife. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo</i>	<i>21</i>
<i>Figura 3. Folksonomía de etiquetas de la Propuesta de valor de las pequeñas empresas de alojamiento de la provincia de Santa Cruz de Tenerife.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 4. Folksonomía de etiquetas de la propuesta de valor de las pequeñas empresas de restauración de la provincia de Santa Cruz de Tenerife</i>	<i>28</i>
<i>Figura 5. Folksonomía de etiquetas de la propuesta de valor de las pequeñas agencias de viajes de la provincia de Santa Cruz de Tenerife</i>	<i>28</i>
<i>Figura 6. Folksonomía de etiquetas de la propuesta de valor de las pequeñas empresas de alquiler de vehículos de la provincia de Santa Cruz de Tenerife.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 7. Folksonomía de etiquetas de la propuesta de valor de las pequeñas empresas de oferta complementaria de la provincia de Santa Cruz de Tenerife ..</i>	<i>30</i>

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1. Distribución de las pymes de la muestra en función de la actividad principal desempeñada. Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo.....</i>	<i>19</i>
<i>Gráfico 2. Perfil de la cadena de valor de las pequeñas empresas de alojamiento de la provincia de Santa Cruz de Tenerife según muestra del estudio.</i>	<i>36</i>
<i>Gráfico 3. Perfil de la cadena de valor de las pequeñas empresas de restauración de la provincia de Santa Cruz de Tenerife, según muestra del estudio</i>	<i>37</i>
<i>Gráfico 4. Perfil de la cadena de valor de las pequeñas empresas de alquiler de vehículos de la provincia de Santa Cruz de Tenerife, según muestra del estudio</i>	<i>38</i>
<i>Gráfico 5. Perfil de la cadena de valor de las pequeñas agencias de viajes de la provincia de Santa Cruz de Tenerife, según muestra del estudio</i>	<i>39</i>

<i>Gráfico 6. Perfil de la cadena de valor de las pequeñas empresas de oferta complementaria de la provincia de Santa Cruz de Tenerife, según muestra del estudio</i>	<i>39</i>
<i>Gráfico 7. Importancia relativa de las tecnologías para las pequeñas empresas de alojamiento de Santa Cruz de Tenerife, según muestra del estudio</i>	<i>46</i>
<i>Gráfico 8. Importancia relativa de las tecnologías para las pequeñas empresas de restauración de Santa Cruz de Tenerife, según muestra del estudio</i>	<i>47</i>
<i>Gráfico 9. Importancia relativa de las tecnologías para las pequeñas agencias de viaje de Santa Cruz de Tenerife, según muestra del estudio</i>	<i>48</i>
<i>Gráfico 10. Importancia relativa de las tecnologías para las pequeñas empresas de alquiler de vehículo de Santa Cruz de Tenerife, según muestra del estudio</i>	<i>49</i>
<i>Gráfico 11. Importancia relativa de las tecnologías para las pequeñas empresas de oferta complementaria de Santa Cruz de Tenerife, según muestra del estudio</i>	<i>49</i>

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Ficha técnica de la muestra</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 2. Impacto de las tecnologías de la digitalización en el rendimiento organizacional</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 3. Impacto de las tecnologías de la localización y toma de decisiones en el rendimiento organizacional</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 4. Impacto de las tecnologías referentes a redes sociales y otras comunidades virtuales en el rendimiento organizacional</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 5. Impacto de las tecnologías referentes a la página web en los resultados organizacionales</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 6. Impacto de las tecnologías referentes a la reputación online en los resultados organizacionales</i>	<i>55</i>

EQUIPO INVESTIGADOR



INVESTIGADOR RESPONSABLE (COORDINADOR)

Eduardo Parra López es Diplomado en Ciencias Empresariales (1995); Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (1997); Máster en Programa Internacional de Empresas (EOI, 1997) y ha complementado su formación con diversos cursos de especialización. Actualmente es Profesor Titular de Universidad en la Universidad de La Laguna.



Como resultado de su actividad investigadora en los 21 años de carrera universitaria cabe destacar lo siguiente:

30 publicaciones científicas en revistas nacionales e internacionales de impacto; 40 ediciones, autoría y co-autoría de libros; 50 participaciones en congresos nacionales e internacionales, así como participaciones en comités científicos y de organización de congresos. Además de la co-edición de diversas revistas científicas indexadas en los distintos índices de impacto nacionales e internacionales, así como revistas emergentes WOS en el master *Journal de Thomson*. Sus actuales intereses de investigación se centran en el ámbito del turismo y las TIC, los medios sociales y la competitividad turística.

Su actividad docente y divulgadora se ha centrado, mayoritariamente, en la materia turística. De igual forma, cabe destacar la participación en diversas convocatorias nacionales como por ejemplo en la participación de la elaboración del libro blanco sobre el grado de Turismo (ANECA).

Actualmente es Presidente de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT), vocal de la comisión nacional de estudios de Postgrado de Turismo por la Universidad de La Laguna, configurando la Red Nacional, REDDINTUR y ha sido Coordinador del Plan Director de Reactivación Turística de la Isla de El Hierro y Coordinador del Plan Estratégico de Turismo de la Capital de la Isla de Tenerife, Santa Cruz de Tenerife.

En su experiencia en gestión, se destaca haber sido secretario y subdirector de la Escuela Universitaria de Empresa y Turismo de la Universidad de La Laguna durante un período de cinco años, complementándolo con la secretaría y

coordinación académica de diferentes Títulos Propios. Además, ha sido Director del Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica.

RESTO DEL EQUIPO DAMTUR

Jacques Bulchand Gidumal, es Profesor Titular de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria en áreas de emprendimiento y turismo digital. Es miembro del Instituto de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible. Imparte docencia en creación de Startups en la Escuela de Ingeniería y de Turismo Digital en el máster de Turismo. Su labor de investigación se centra en el uso y gestión de las tecnologías en el sector turístico. Es licenciado en Informática y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Cuenta con 10 años de experiencia en el sector público y 10 años en el sector privado en tareas de dirección y gestión de los sistemas y tecnologías y de consultoría informática. Es asesor de numerosas organizaciones en procesos de innovación e implantación de TIC y de modelos de negocio. Ha publicado más de 40 artículos científicos en revistas internacionales y capítulos de libro. Dispone además de dos sexenios de investigación.



Jesús Miguel Torres Jorge, es Ingeniero en Electrónica (2001) y Doctor por la Universidad de La Laguna (2009) con una tesis doctoral titulada “Reconocimiento Gestual Mediante Técnicas Avanzadas de Visión por Computador”. Actualmente es profesor Contratado Doctor del área de Ingeniería de Sistemas y Automática del Departamento de Ingeniería Informática y de Sistemas, ejerciendo como profesor en la Universidad de La Laguna desde 2005. Particularmente interesado en el software libre y de fuentes abiertas, ocupó el puesto de Director de la Oficina de Software Libre de la Universidad de La Laguna desde junio de 2010 a junio de 2015. Desde 2019 es el Director Académico del Máster Universitario en Desarrollo de Videojuegos de la misma universidad. Es autor más de dos

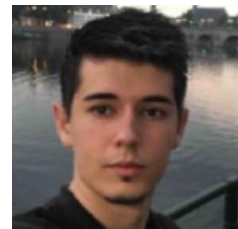


docenas de contribuciones a congresos nacionales e internacionales, 9 artículos y 3 capítulos de libro y el premio a la mejor investigación en modelado, simulación y optimización de las XXXVII Jornadas de Automática organizadas por el Comité Español de Automática de la IFAC, con el trabajo “Neuro-fuzzy en el modelado del comportamiento de usuarios-turísticos en eWOM”. Ha participado como miembro activo en 10 proyectos de investigación financiados en convocatorias competitivas, 7 de los cuales fueron financiados por planes nacionales, y en una decena de contratos o convenios de investigación con entidades tanto públicas como privadas. Tiene 2 patentes, 3 desarrollos registrados de software y posee 1 sexenio. Ha participado en la organización de 5 congresos, tanto nacionales como internacionales. Sus líneas de investigación actuales se centran en la aplicación del Aprendizaje Automático y Aprendizaje Profundo a problemas de predicción, clasificación y análisis de datos.

José Alberto Martínez González, es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Licencia en Psicopedagogía, Doctor en Psicología, Doctor en Turismo y ha realizado tres másteres: máster en Administración de Empresas, Máster en Recursos Humanos y Máster en Marketing. Ha trabajado como Director de Marketing y Director Financiero en varias empresas, además de haber realizado su labor en consultoría y formación en empresas y organizaciones. Actualmente es profesor contratado a tiempo completo en la Universidad de La Laguna en el Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica. Es autor de varios artículos de investigación y ponencias en congresos. Es revisor de artículos de investigación en varias revistas de investigación además de pertenecer a la Cátedra de Turismo de la Universidad de La Laguna.



Daniel Dorta Afonso, es graduado en turismo, máster en dirección y planificación del turismo, especialista en redes sociales y comunidades virtuales y Doctor en Psicología. Además, ha completado su formación a nivel de postgrado con formación en Turismo Sostenible, Metodologías de Investigación en Ciencias del Comportamiento y TICs. Actualmente es investigador en la Universidad de La Laguna y Docente en la Escuela Universitaria de Turismo de Tenerife. Ha desarrollado su labor profesional en diferentes partes del sector turístico como los hoteles, las oficinas de información turística y sobre todo la gestión de destinos turísticos. Su actividad investigadora se ha centrado principalmente en el área del comportamiento organizacional y el turismo y su actividad docente en psicología de las organizaciones, dirección de empresas turísticas y marketing turístico.



CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN



JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO

Canarias es un destino turístico de sol y playa consolidado que se encuentra, según los diferentes modelos teóricos e indicadores de evolución del turismo, en su etapa de madurez acercándose a la etapa de estancamiento (Bercial y Timón, 2005; Vera et al., 2011). Esto lo corrobora el descenso sufrido en la llegada de turistas en los últimos años (Álvarez, 2009; Corral y Hernández, 2010; Hernández y Santana, 2010; Simancas et al., 2010).

Si se analiza el contexto externo, la inestabilidad política, económica y social de los principales mercados competidores de Canarias está contribuyendo a modificar esta tendencia en la medida en que se está produciendo un incremento en la llegada de visitantes a las islas. Ahora bien, esta circunstancia favorable (la crisis de los mercados competidores) no debe evitar que Canarias afronte los cambios necesarios para hacer frente a una demanda cada vez más cualificada y exigente tecnológicamente. Para poder alcanzar estos cambios, es necesario un conocimiento exhaustivo de cómo funciona la pyme turística en Canarias.

En el contexto interno, actualmente la mayoría de las empresas turísticas ven necesario adaptarse a la transformación digital a través de sus diferentes vertientes. En este sentido, las redes sociales, los dispositivos móviles e Internet son esenciales para poder acercarse a los consumidores actuales, que buscan comodidad a la hora de hacer turismo por una ciudad, o incluso, en el momento de reservar un vuelo o un hotel.

Todos estos cambios en los patrones de comportamiento de los turistas, unido a la necesidad que tienen de compartir información (opiniones, comentarios y experiencias) a través de Internet, se ha convertido en la principal fuente de información de las empresas turísticas.

El principal responsable de estos cambios es precisamente Internet, ya que ha hecho extensivo el acceso a la información por parte de gran parte de la población mundial.

Por lo tanto, no hay duda de que el sector turístico está atravesando una importante transformación digital. De hecho, veremos cómo las Tecnologías de

la Información y la Comunicación han cambiado la manera en la que las empresas turísticas se relacionan unas con otras y llevan a cabo su actividad económica. Pero también cómo los propios turistas han cambiado sus estilos de compra y que hace necesario que las empresas se adapten a los mismos.

El entorno se vuelve por lo tanto mucho más competitivo y en este escenario las empresas turísticas buscan las mejores estrategias que les permitan obtener ventajas competitivas. Así, y como se verá en capítulos posteriores, se torna importante el estudio de las propuestas de valor de las organizaciones turísticas como fuente de ventaja competitiva. Es decir, las empresas pueden crear ventajas competitivas mediante la maximización de sus propuestas de valor (Slater & Narver, 2000).

Las propuestas de valor turísticas, se definen en el presente libro como ofertas de valor que realizan las empresas turísticas derivadas de la aplicación de los recursos organizacionales para ser propuestas a los clientes como experiencias turísticas (Malik, Pereira y Budhwar, 2018). Creemos que es necesario su estudio debido al impacto que tendrán en los resultados organizacionales y en los comportamientos posteriores a la compra de los clientes. Por ello, hay que analizar en base a qué recursos se está proponiendo valor por parte de las pymes turísticas de la provincia de Santa Cruz de Tenerife. Además, este documento adopta una revisión teórica exhaustiva de los factores que influyen en la toma de decisiones, mediante la metodología de la cadena de valor para analizar en qué medida son importantes las diferentes actividades que se llevan a cabo en las organizaciones turísticas para generar potencial valor a los clientes.

Por último, y debido a la importancia tecnológica mencionada y a los procesos de transformación digital que irrumpen en el sector, se estudiará la importancia de las tecnologías en la creación de valor y su impacto directo en los resultados organizacionales.

CAPÍTULO 2

LA PYME TURÍSTICA Y EL PERFIL DIRECTIVO DE SANTA CRUZ DE TENERIFE. MUESTRA DEL ESTUDIO



CONCEPTO DE PYME Y PYME TURÍSTICA

Las siglas y el acrónimo Pyme, se suelen utilizar comúnmente en mayúsculas como PYME. Sin embargo, la Real Academia Española (RAE) ha aceptado la palabra pyme dentro del vocabulario español y señala que, por lo tanto, la manera correcta de escribir este vocablo es en minúsculas. Por lo tanto, es la manera en la que se utilizará en este libro y la que recomendamos a los lectores para sus manuscritos. Hace referencia a las palabras pequeña y mediana empresa. De aquí se concluye fácilmente que excluye a las empresas grandes o muy grandes. Pero, ¿cuándo es una empresa pequeña o mediana?

Imaginemos una explotación agraria de varias hectáreas de extensión donde trabaje un grupo de 30 agricultores. ¿Se consideraría una empresa grande debido al terreno que ocupa? De forma similar, podríamos traer este ejemplo al turismo. Un hotel de 300 habitaciones tipo villa, con varias piscinas, canchas deportivas, spas y otros servicios, también ocuparía una gran extensión, ¿sería entonces una gran empresa? Un grupo de quince analistas que trabajen de forma remota en consultoría, ¿sería entonces una empresa pequeña por el poco espacio que utilizan? ¿y si facturan 10 millones euros? Es insuficiente, por lo tanto, utilizar únicamente el significado de las siglas para delimitar cuándo una empresa es pequeña, mediana o grande y se tiene que, entonces, acudir a una definición más completa.

La RAE define pyme como una “empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación”. Como se puede apreciar rápidamente por la definición que enuncia la RAE, las pymes se diferencian del resto por su tamaño. En particular a partir de la definición se puede considerar tanto el tamaño en cuanto al número de trabajadores como al tamaño en cuanto a la facturación que maneja la empresa. No obstante lo anterior, la definición de la RAE deja varias preguntas sin resolver y no es suficiente para delimitar el objeto de estudio que se trabaja en este libro. ¿Qué es un número reducido de trabajadores? ¿Cuándo es un volumen de facturación moderado?

En base a lo anteriormente expuesto se hace necesario acudir a documentos legislativos que permitan definir, con criterio y rigor lo que es y no es una pyme, y, por ende, una pyme turística. En España, el propio Ministerio de Industria, Comercio y Turismo nos deriva a la normativa europea. En particular, es el Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión donde se definen los tipos de empresa en cuanto a los volúmenes de financieros que manejan y el número de trabajadores a los que emplean.

De acuerdo a la Comisión Europea (2014), las pequeñas y medianas empresas son: **entidades, independientemente de su forma legal, que realizan una actividad económica, incluyendo tanto los negocios familiares como los trabajadores por cuenta propia.** La Comisión Europea establece que las pymes son aquellas organizaciones que emplean a menos de 250 personas y que tienen un volumen de negocio anual inferior a los 50 millones de euros, o cuyo balance general anual no exceda de 43 millones de euros.

Para ser más específicos, las empresas pequeñas son las que ocupan a menos de 50 personas y que tienen un volumen de negocios anual o un balance general anual que no supera los 10 millones de euros. Las microempresas son las que emplean a menos de 10 personas y que tienen un volumen de negocios anual o un balance general anual que no supera los 2 millones de euros. Las medianas serían por lo tanto aquellas que siendo pymes no estén clasificadas en las dos categorías explicadas (es decir, con un número de entre 51 y 250 trabajadores y un volumen de negocios de más de 10 millones de euros y menos de 50).

Es importante resaltar el hecho de que el 99,9% de las empresas en España son pymes y que mueven en torno a dos tercios del empleo total del país (MeySS, 2018). Estas cifras justifican el interés en el estudio de la pyme, ya que se podrían considerar una de las partes más importantes de todo el sistema productivo.

En el proyecto de investigación del cual nace este documento, el equipo investigador DAMTUR decidió centrarse en las pequeñas empresas turísticas. Es decir, el objeto de estudio fueron las empresas cuya actividad principal estaba relacionada con el turismo y que empleaban a menos de 50

trabajadores y tuvieran un volumen general de negocios de menos de 10 millones de euros. Concretamente, se decidió analizar diferentes grupos de empresas que conforman el tejido empresarial en materia turística: empresas de alojamiento, empresas de restauración, agencias de viajes, empresas de alquiler de vehículos y empresas de oferta complementaria.

La literatura académica sobre turismo enfatiza el hecho de que las pymes son clave en el proceso de mejorar la competitividad de los destinos turísticos y, en definitiva, el bienestar de la población local (Thomas, Shaw y Page, 2011). No obstante, la literatura disponible es aún insuficiente y se recomienda encarecidamente que se realicen más estudios debido al potencial que tienen precisamente este tipo de organizaciones en mejorar la competitividad turística de las regiones (Komppula, 2014).

MUESTRA DEL ESTUDIO: LAS PYMES TURÍSTICAS DE SANTA CRUZ DE TENERIFE

La recogida de datos tuvo lugar durante los meses de noviembre y diciembre de 2018 y enero de 2019 a través de contacto telefónico de entrevistadores ajenos al proyecto y a los objetivos del mismo. Se entrevistaron a un total de 258 directivos y directivas del sector turístico de la provincia de Santa Cruz de Tenerife (ver figura 1, distribución de directivos por islas).

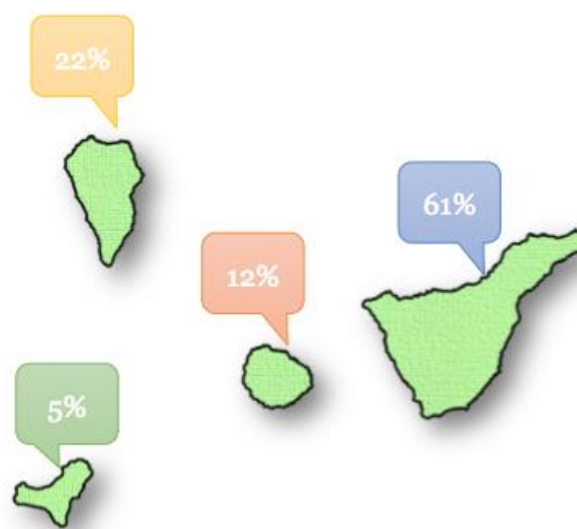


Figura 1. Distribución por islas de la muestra del estudio

En cuanto a la actividad de las empresas de las cuales se recabaron datos, el gráfico 1, muestra la distribución de la muestra en función de la actividad principal a la que se dedicaban las organizaciones encuestadas. En concreto, la muestra consistió en 106 empresas de alojamiento, 59 de restauración, 28 agencias de viajes, 12 empresas de alquiler de vehículos y 53 de oferta complementaria.

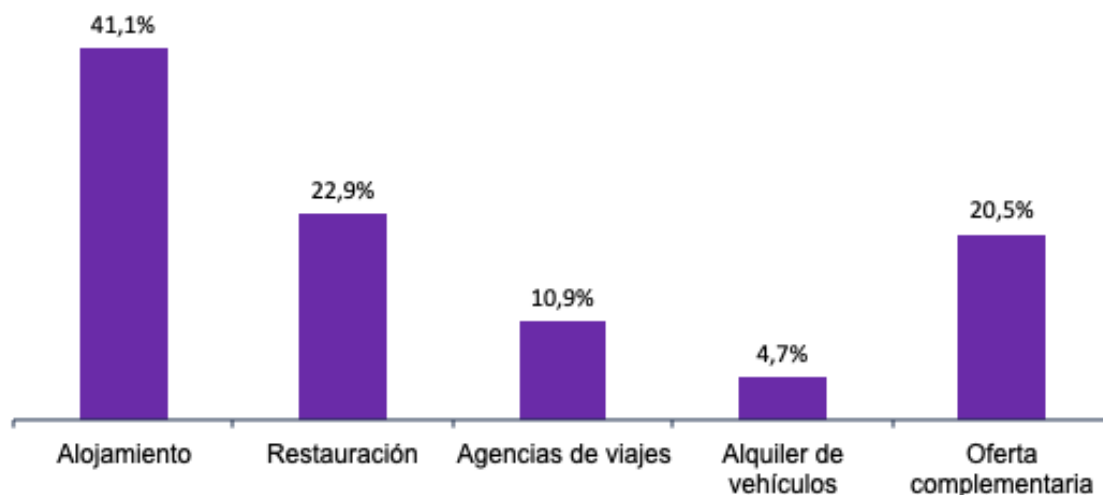


Gráfico 1. Distribución de las pymes de la muestra en función de la actividad principal desempeñada. Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo

CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTIVOS DE LA PYME TURÍSTICA DE SANTA CRUZ DE TENERIFE

Los análisis y conclusiones presentadas en los siguientes capítulos se obtienen en base a las respuestas de 258 cargos directivos y/o propietarios de pymes turísticas de la provincia de Santa Cruz de Tenerife (ver tabla 1). En concreto, se les preguntó a estas personas que manifestaran cuáles eran las principales propuestas de valor en sus empresas, cuáles eran las actividades de valor clave para conseguirlas, así como el papel de diferentes tecnologías en la aportación de valor al cliente. También se preguntó por variables de rendimiento tanto financiero como de satisfacción de cliente. Por lo tanto, los resultados que se presentan están basados en las percepciones de los

directivos, lo cual va en línea con muchos otros estudios e investigaciones en la materia (p. ej., Martínez-Román, Tamayo, Gamero y Romero, 2015; Roxas y Chadee, 2013; Fanzaty, Kumar y Kumar, 2010).

Características de la muestra: N= 258	
Hombres	200
Mujeres	58
Menores de 30 años	2,3%
Entre 30 y 40 años	27,9%
Entre 41 y 50 años	51,2%
Entre 51 y 60 años	16,7%
Mayores de 60 años	1,9%

Tabla 1. Ficha técnica de la muestra. Fuente: elaboración propia

Es interesante prestar atención a la pirámide poblacional donde se cruzan las variables edad y sexo. En este sentido, se puede apreciar rápidamente que mientras que la presencia de las directivas es inexistente en los grupos de edad más mayores, gana importancia entre los grupos de edad más jóvenes. Así, en la muestra analizada, los hombres suponen más de cuatro veces más que las mujeres en el grupo de edad de directivos y directivas de entre 40 y 50 años. Sin embargo, en el caso del grupo de edad de entre 30 y 40 años, los hombres solamente suponen el doble que las mujeres. Así, en el grupo de edad más joven, las mujeres representan el doble que los hombres (ver figura 2).

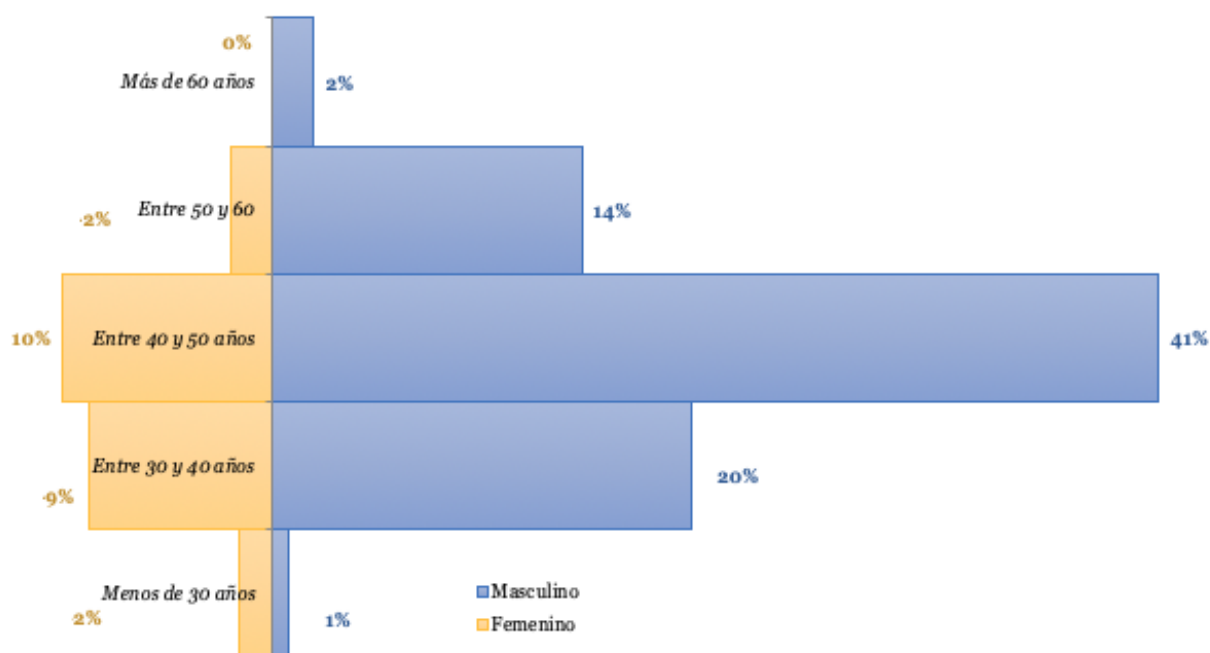


Figura 2. Pirámide poblacional de los directivos y directivas de las pequeñas empresas turísticas de Santa Cruz de Tenerife. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo

Las personas que ostentan cargos de dirección llevaban por lo general más de 5 años en las empresas (66%), aunque sí había personas que se habían incorporado más recientemente a las organizaciones. En este sentido, el 24% llevaba entre 3 y 5 años en la empresa, y el 9% llevaba entre 1 y 3 años en la empresa. Solamente el 1% llevaba menos de un año en la organización.

En cuanto al nivel formativo de los cargos directivos, un 4% manifestó poseer estudios primarios, un 42% tenía algún tipo de nivel formativo pre-universitario y el 52% poseía una carrera universitaria. Solamente el 2% de los encuestados poseía alguna titulación de máster.

En cuanto al área en el que realizaron su formación, un 32% tiene algún tipo de formación en empresariales o económicas, un 17% en la rama de humanidades y un 14% en ciencias sociales.

También se les preguntó por el uso de redes sociales a lo que el 93% respondió que utilizaba Facebook, el 29% utilizaba Instagram y solamente el 8% utilizaba LinkedIn.

Por lo general, podría pensarse que el perfil directivo tiene ciertas carencias formativas, así como falta de interés por mantenerse actualizado en el sector. Esto se refleja en que los estudios de posgrado y las especializaciones son prácticamente inexistentes entre la muestra estudiada. Además, sorprende el hecho de que no se utilice la red social profesional por excelencia sino en un 8% de los casos.

La razón principal que se podría esconder detrás de estos hechos podría tener que ver con la comodidad que podría suponer trabajar en el sector turístico en Islas Canarias y concretamente en Santa Cruz de Tenerife. Por lo general, es una región que ha vivido en plena bonanza económica con respecto al turismo en las últimas décadas y que además ha seguido un crecimiento caracterizado como de turismo de masas. Esto resulta en que los propios directivos del sector no tengan una imperiosa necesidad en mantener una actualización constante en cuanto a conocimientos, o a estar a lo último en las tendencias y novedades del sector, sino que se trabaja y se opera diariamente por la propia inercia del negocio.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA DE VALOR DE LA PYME TURÍSTICA DE SANTA CRUZ DE TENERIFE



¿QUÉ ES EL VALOR EN TURISMO?

Anderson y Narus (1991, p.98) definieron el valor como *“el valor en términos monetarios de los beneficios económicos, técnicos, de servicios o sociales recibidos por el cliente de una empresa a cambio del precio pagado por la oferta de un producto”*.

El término en sí se refiere a las percepciones de personas, en este caso de los clientes. En este sentido, se suele referir a la percepción en valor monetario o la disposición a pagar por un bien o servicio. En el proceso subjetivo de atribuir valor a un bien o servicio, las personas tienen en cuenta no solamente las percepciones subjetivas de un determinado bien o servicio sino también las propuestas de valor alternativas que ofrecen los competidores (p. ej., Anderson y Narus, 1991; Anderson, Narus y Van Rossum, 2006; Lepak, Smith y Taylor, 2007).

Es un concepto crucial para el éxito de las organizaciones ya que impacta directamente en las decisiones de compra de los consumidores, así como en los comportamientos post-venta tales como la disposición a repetir y recomendar los bienes y servicios consumidos (Parasuraman y Grewal, 2000; Bowden, 2009).

En este sentido, la literatura académica reciente reconoce la importancia de la creación de valor para todo tipo de organizaciones (p. ej., Razmdoost, Alinaghian, Smyth, 2019; Waseem, Biggemann y Garry, 2018; Malshe y Friend, 2018; Hsieh, Chiu, Tang y Lin, 2018; Pera, Occhiocupi, y Clarke, 2016). Si bien es cierto, con frecuencia se encuentran dificultades para definir el propio término de creación de valor (Lieberman, Balasubramanian y García-Castro, 2018).

Este creciente interés se refleja en la proliferación de investigaciones que analizan la creación de valor por parte de investigadores que se han centrado en el estudio de empresas de diferentes sectores como la industria química (Kita, & Šimberová, 2018), la industria biotecnológica (Ciao, 2018), la industria de la moda (Bassano, Piciocchi y Pietronudo, 2018), los supermercados (Condi, Lima-Filho, Finoccio y Quevedo-Silva, 2018), los servicios intensivos en

información (Lim, Kim, Kim, Heo, Kim y Maglio, 2018), los proyectos de grandes infraestructuras (Razmdoos et al., 2019) y, por supuesto, las organizaciones turísticas como los restaurantes (Bowdem 2009; Itani, Kassar y Loureiro, 2019) o las líneas aéreas (Lieberman et al., 2018).

LA CO-CREACIÓN DE VALOR Y LA IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA DE VALOR PARA LA PYME TURÍSTICA

La literatura empresarial centrada en el valor de las organizaciones destaca el concepto de co-creación de valor (Vargo & Lusch, 2004; Delpechitre, Beeler-Connelly, y Chaker, 2018; Blocker, Cannon, Panagopoulos, y Sager, 2012; Havemo, 2018), definido como el proceso colaborativo mediante el cual las empresas y los clientes crean valor conjuntamente (Prahalad y Ramaswamy, 2004; Payne, Storbacka, Frow, y Knox, 2009; Ramaswamy y Ozcan, 2018; Navarro, Linares y Garzon, 2016).

Esta asunción propone por lo tanto que el cliente es clave y toma un papel central en el proceso de creación de valor (Petri y Jacob, 2016; Cossío-Silva Revilla-Camacho, Vega-Vázquez, y Palacios-Florencio, 2016). En este sentido, las empresas turísticas que tengan en cuenta a los clientes en su proceso de creación de valor obtendrán mayores beneficios ya que el valor percibido será mayor y por lo tanto el rendimiento organizacional se verá incrementado (Xie, Bagozzi, y Troye, 2008; Yi y Gong, 2013; Yim, Chan, y Lam, 2012; Zhang, Guo, Hu, y Liu, 2017).

No obstante, los clientes no son la única parte importante en el proceso de co-creación de valor, sino que las empresas son parte del eje central del mismo. En este sentido, la literatura académica sobre valor sugiere que se el valor se crea cuando las propias organizaciones desarrollan propuestas de valor y se las ofrecen a sus clientes o usuarios (Lepak et al., 2007; Kita, & Šimberová, 2018).

El proceso por el cual las organizaciones desarrollan sus propuestas de valor ayuda a generar ventajas competitivas en las empresas (Sirmon, Hitt, y Ireland, 2007; Kim y Choi, 2015). El proceso consiste en organizar los propios recursos de los que disponen las entidades para promover la creación de valor, es decir,

las empresas no crean valor en sí mismas, sino que desarrollan propuestas de valor para sus clientes (Condi et al., 2018; Grönroos y Voima, 2013; Bassano et al., 2018). Bajo la lógica de servicios (Vargo y Lusch, 2008) se entiende por lo tanto que el valor es experiencial, y el resultado de la interacción entre organizaciones y clientes, pero se destaca el papel de las empresas en el desarrollo de las propuestas de valor (entendidas como una aplicación de los recursos de los que disponen las propias empresas para crear valor para los clientes), para que finalmente el cliente sea el que subjetivamente asigne valor a las mismas (Dolan, Seo y Kemper, 2019).

Las pymes turísticas deben, por lo tanto, centrarse en el desarrollo de propuestas de valor para los turistas, o mejorar las propuestas de valor existentes combinando sus recursos. Así, las propuestas de valor serán ofrecidas a los turistas como experiencias que serán percibidas como de un determinado valor por parte del turista (Malik, Pereira, y Budhwar, 2018). Las pymes turísticas podrán generar ventaja competitiva a raíz de capturar valor del cliente mediante la organización de recursos y esto será más fácil a medida que los recursos organizacionales sean más raros o a medida de que los propios procesos organizacionales sean más difíciles de imitar. Así, por ejemplo, un hotel de Tenerife podría basar su propuesta de valor en su localización, aspecto que es fácil de imitar por otras organizaciones que puedan establecerse en el mismo lugar. De esta forma, un restaurante podría basar su propuesta de valor en ser el único de la región que ofrezca un determinado tipo de cocina, por lo que, al ser un recurso más raro e inimitable, supondrá una fuente de ventaja competitiva mayor.

RESULTADOS EMPÍRICOS: LA PROPUESTA DE VALOR DE LOS DIFERENTES GRUPOS DE PYMES TURÍSTICAS EN SANTA CRUZ DE TENERIFE

A continuación, se van a mostrar las respuestas de los directivos y directivas de las pymes turísticas de Santa Cruz de Tenerife con respecto a los factores en base a los cuáles basan su propuesta de valor. Para ello se les preguntó directamente y a través de pregunta abierta: “¿En qué consiste el valor que su

empresa aporta al cliente? (Aquello que le diferencia de su competencia y/o hace que sus clientes le elijan)”.

Como se muestra en la figura 3, el principal recurso que utilizan los hoteles como propuesta de valor es su localización (43%) seguido por la tranquilidad (28%) y las propias instalaciones con las que cuenta el recinto (18,7%). Tras estos tres elementos destaca el precio (15,9%) y tanto el buen servicio como la calidad (12,1%). En un segundo plano quedan tanto la decoración de las instalaciones como el trato al cliente y la variedad (10,3%). Aspectos como la limpieza (7,5%), la exclusividad (6,5%), la personalización (5,6%) o los recursos humanos (3,7%) obtienen una importancia marginal como eje central de la propuesta de valor de las pequeñas empresas de alojamientos.



Figura 3. Folksonomía de etiquetas de la Propuesta de valor de las pequeñas empresas de alojamiento de la provincia de Santa Cruz de Tenerife

Como se muestra en la figura 4, los restaurantes construyen sus propuestas de valor en base a la variedad de la oferta principalmente (28,8%), aunque los directivos y directivas de estas empresas también han destacado la calidad como factor diferencial (22%). Otros aspectos que consideran que aportan valor a sus clientes son el buen servicio ofrecido (20,3%) así como la localización (20,3%). Posteriormente los directivos están de acuerdo en buscar ventaja competitiva a través del precio, los productos frescos y el trato al cliente (18,6%). Otros aspectos como la exclusividad (5,1%), la limpieza (3,4%) o el personal (3,4%) tienen una importancia muy pequeña.



Figura 4. Folksonomía de etiquetas de la propuesta de valor de las pequeñas empresas de restauración de la provincia de Santa Cruz de Tenerife

La figura 5 muestra la importancia relativa de los diferentes factores en base a los cuáles las agencias de viajes de menos de 50 trabajadores en la provincia de Santa Cruz de Tenerife construyen su propuesta de valor. La experiencia en el sector ha sido el aspecto más destacado por las agencias de viajes (28,6%), seguido muy de cerca por la variedad en los productos y servicios ofrecidos (25%). No obstante, también han destacado aspectos como el trato al cliente (17,9%), el precio y la seguridad (14,3%).



Figura 5. Folksonomía de etiquetas de la propuesta de valor de las pequeñas agencias de viajes de la provincia de Santa Cruz de Tenerife

La propuesta de valor de las empresas pequeñas de alquiler de vehículos de la provincia de Santa Cruz de Tenerife (ver figura 6) construyen su ventaja competitiva en torno a los precios (41,7%). No obstante, los directivos y las directivas de este tipo de organización también destacaron el buen servicio, la calidad y la variedad en el producto (25%). Sin embargo, hay que tener en cuenta estos resultados con cierta cautela ya que la muestra trabajada con respecto a las empresas de alquiler de vehículos fue pequeña. No obstante, los resultados sí que muestran tendencias a tener en cuenta.



Figura 6. Folksonomía de etiquetas de la propuesta de valor de las pequeñas empresas de alquiler de vehículos de la provincia de Santa Cruz de Tenerife

Con respecto a las empresas pequeñas que ofrecen actividades complementarias, las respuestas son un poco más heterogéneas (ver figura 7), aunque este hecho era de esperar teniendo en cuenta la propia variedad que implica la oferta complementaria. En este sentido, han destacado la variedad como recurso principal en torno al que se construye la propuesta de valor (30,2%) seguido tanto de la calidad como del precio (17%). También se le ha dado importancia a la experiencia en el sector (13,2%) y es un grupo de empresas que construye su ventaja competitiva en torno a recursos más raros e inimitables ya que destacan el hecho de que sus experiencias sean únicas (13,2%), los recursos humanos (11,3%) y la exclusividad (9,4%).



Figura 7. Folksonomía de etiquetas de la propuesta de valor de las pequeñas empresas de oferta complementaria de la provincia de Santa Cruz de Tenerife

CONCLUSIONES

En este capítulo se ha presentado un análisis diferencial de los recursos en base a los cuáles se basan las propuestas de valor de los diferentes grupos de pymes turísticas de la provincia de Santa Cruz de Tenerife.

Se ha considerado una importante aportación, puesto que es el primer estudio que analiza las propuestas de valor de las empresas turísticas y que se centra en los aspectos diferenciales de los principales grupos empresariales que conforman el producto turístico: alojamiento, restauración, agencias de viajes, alquiler de vehículos y oferta complementaria.

A raíz de estos resultados, llama principalmente la atención:

- a) Que solamente las pequeñas empresas de oferta complementaria estén apostando por aspectos diferenciales como la exclusividad, las experiencias únicas o incluso el propio personal. Como se desarrolló en la parte teórica del presente apartado, las organizaciones pueden crear más valor a través de sus propuestas siempre que utilicen recursos o procesos raros o difíciles de imitar.
- b) En este sentido, se considera positivo el hecho de que haya emergido la importancia de la calidad o el buen servicio en el estudio realizado.

No obstante, hay trabajo por hacer cuando, aún se construyen propuestas de valor en base al precio de los servicios ofertados.

CAPÍTULO 4

PERFIL DE LA CADENA DE VALOR DE LA PYME TURÍSTICA DE SANTA CRUZ DE TENERIFE



LA CADENA DE VALOR

Por lo general, existen dos aproximaciones al hablar de cadena de valor en turismo, por un lado, está el enfoque del destino y por otro lado está el enfoque desde la cadena de suministro (Hjalager, Tervo-Kankare, y Tuohino, 2016). En este sentido, mientras que la aproximación desde la perspectiva del destino se enfoca en el consumo y adopta el punto de vista del turista, la aproximación desde la cadena de suministro se enfoca en el sistema de producción y se basa en la propuesta de Porter (1985). Siguiendo esta línea, el estudio de Hjalager y coautores (2016) constituye una interesante aportación ya que analiza un tipo de turismo rural desde ambos enfoques.

El equipo investigador DAMTUR se centró en la cadena de valor desde la perspectiva de Porter (1985) y por lo tanto los resultados que se presentan aquí lo hacen desde ese enfoque. Así, se torna de vital importancia entender la cadena de valor desde una perspectiva de cadena de suministro. La noción de cadena de valor se refiere a la secuencia de actividades y procesos a través de los cuales pasan los productos y servicios desde su concepción, pasando por su producción, marketing, distribución y servicios post-venta (Kaplinsky y Morris, 2001).

Es un enfoque que permite analizar las diferentes actividades que tienen lugar en el proceso de producción, desgranándolas y mejorándolas con vistas a incrementar la competitividad de las empresas. En esta línea, por ejemplo, un sastre transforma materias primas (telas) a través de unos determinados procesos (diseño de patrones y costura) en un traje de mayor valor.

La cadena de valor fue pensada para analizar la industria manufacturera y ha habido muchos autores que la consideran de poca utilidad para analizar los servicios (Stabell y Fjeldstad, 1998; Armistead y Clark, 1993). No obstante, la relación entre cadena de valor y turismo es más que apreciable en la propia literatura académica y el equipo investigador se centró por lo tanto en las diferentes actividades que tienen lugar en las pymes turísticas como generadoras de valor.

La cadena de valor puede también ser entendida desde una perspectiva amplia o más precisa (Spencer, Safari y Dakora, 2014) en función de dónde tengan lugar las actividades que añaden valor a los bienes o servicios. Por un lado, la perspectiva amplia considera la relación entre los diferentes actores que toman algún papel en el proceso de producción (productores, intermediarios, proveedores de servicios, etc.) desde que nos encontramos con la materia prima hasta la entrega del producto o servicio final. Por ejemplo, el servicio de comer en un restaurante implica la provisión desde granjas, cofradías de pescadores y muchos otros. Ellos, a su vez tienen sus propios proveedores en cuanto a maquinaria, servicios de agua, logística, etc. Por lo tanto, las cadenas de valor se tornan largas y complejas involucrando a muchos actores diferentes.

Por otro lado, la perspectiva más precisa, considera las actividades que se llevan a cabo dentro de las empresas como el diseño de productos, la adquisición de inputs, los procesos de transformación, el marketing y la distribución. La idea principal cuando se habla de cadena de valor es que cada uno de los links que unen actividades añade valor (Kaplinsky y Morris, 2001; Guzmán, Moreno y Tejada, 2008).

Desde la perspectiva amplia, el producto turístico es ensamblado a lo largo de lo que se denominan cadenas de valor globales. Esto ocurre cuando se tiene en cuenta que los diferentes actores que toman parte a lo largo de la cadena de valor se encuentran geográficamente dispersos. Por ejemplo, un TTOO de un país A puede crear un paquete turístico para clientes de un país B, uniendo el transporte aéreo de ese país B a servicios de alojamiento de un país C.

En este sentido, los proveedores de servicios básicos se encuentran al principio de la cadena. Incluyen los hoteles, los restaurantes, las empresas de alquiler de vehículos y los proveedores de oferta complementaria, que suelen ser pymes. También encontramos las empresas de transporte, aunque estas suelen ser grandes compañías. Luego se encuentran los intermediarios tradicionales (TTOO y agencias de viajes) y otros tipos de intermediarios (las organizaciones gestoras de los destinos). Por último, los turistas que son quienes consumen los productos y servicios turísticos.

Desde la perspectiva más precisa, teniendo en cuenta las actividades que tienen lugar dentro de las propias organizaciones turísticas la propuesta de Porter (1985) distingue entre actividades principales y actividades de apoyo. Las actividades principales serían: logística externa, logística interna, procesos, marketing y servicios post-venta. Por otro lado, las actividades que dan apoyo a las principales serían el aprovisionamiento, la gestión de recursos humanos, la infraestructura y la tecnología.

El enfoque de cadena de valor ha sido ampliamente utilizado ya en estudios de turismo. Por ejemplo, el equipo de Sharma (2009, 2014) lo utilizó para analizar el coste del uso de comida local en restaurantes. En particular, estaban interesados en investigar las actividades que influenciaban la toma de decisiones de comprar producto local. Por otro lado, también se ha utilizado la perspectiva de cadena de valor para analizar el papel relevante de la intermediación turística en la globalidad del sector (Mesa, Gómez, y Barranco, 2015; Mesa, Barranco y Gómez, 2014). También es interesante señalar la revisión de Sun y otros (2018) aplicada a la industria hotelera desde una perspectiva estrecha.

Puesto que en el proyecto de investigación el equipo DAMTUR estaba interesado en el estudio de las propuestas de valor, el enfoque que se tomó fue el de la cadena de suministro desde una perspectiva más precisa, es decir, se quería conocer cuáles de las actividades de la cadena de valor que tenían lugar dentro de las pymes eran las más relevantes para el desarrollo de las propuestas de valor.

RESULTADOS EMPÍRICOS: EL PERFIL DE LA CADENA DE VALOR DE LOS DIFERENTES GRUPOS DE PYMES TURÍSTICAS EN SANTA CRUZ DE TENERIFE

A continuación, se van a mostrar las respuestas de los directivos y directivas de las pymes turísticas de Santa Cruz de Tenerife con respecto a las actividades de la cadena de valor que consideran que son más relevantes para el desarrollo de sus propuestas de valor dentro de las organizaciones turísticas. Para ello se les preguntó la siguiente pregunta: **“De las siguientes**

actividades, ¿cuáles son las tres más importantes para desarrollar su propuesta de valor?” dándoles a elegir en la siguiente lista de actividades: logística externa, logística interna, procesos, marketing, servicios post-venta, aprovisionamiento, gestión de recursos humanos, infraestructura y tecnología.

El gráfico 2, muestra la importancia que le otorgan los cargos directivos de las pequeñas empresas de alojamiento a las diferentes actividades de la cadena de valor a la hora de desarrollar sus propuestas de valor. En general son empresas que consideran que su propuesta de valor se basa principalmente en la tecnología (84,1%), la infraestructura (67,3%) y el marketing (54,2%). Son las pymes que más confían en los recursos humanos para proponer valor (43%).

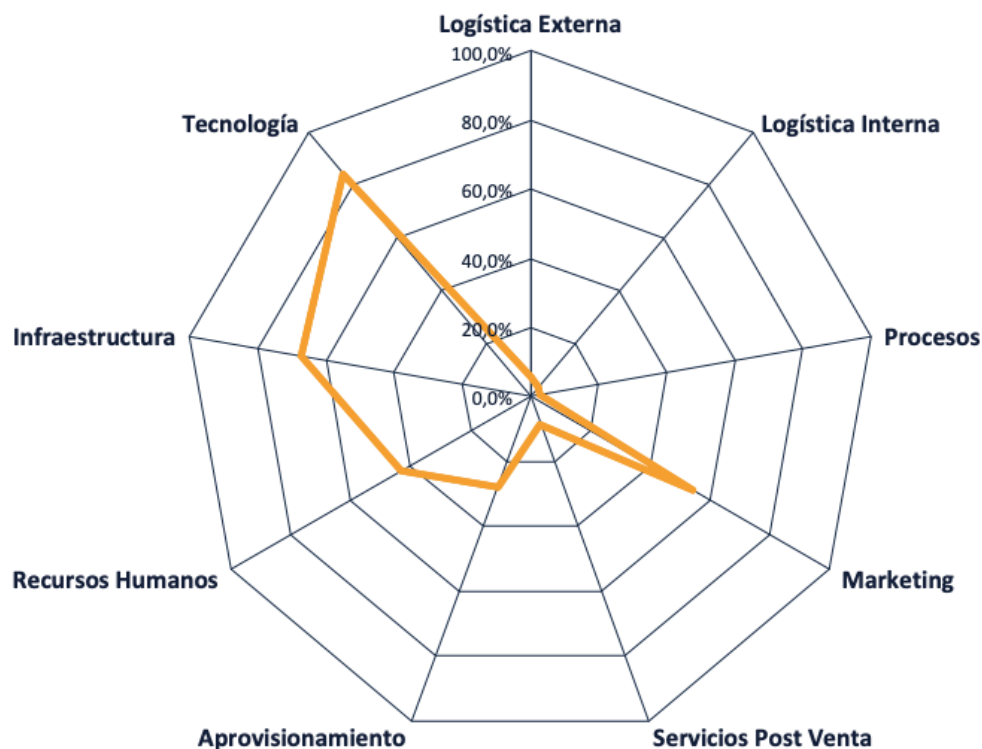


Gráfico 2. Perfil de la cadena de valor de las pequeñas empresas de alojamiento de la provincia de Santa Cruz de Tenerife según muestra del estudio.

El gráfico 3, muestra el perfil de la cadena de valor de las pequeñas empresas de restauración. Basan sus propuestas de valor en la tecnología (76,3%), el aprovisionamiento (69,5%) y la infraestructura (50,8%). De hecho, son las

pymes que más peso dan al aprovisionamiento, lo que es coherente con la razón del servicio que ofrecen (alimentos y bebidas). Por el contrario, destaca que sean los que menos peso dan al marketing (40,7%). Podría parecer que son empresas que consideran mucho menos importante la inversión en comunicación que otras.

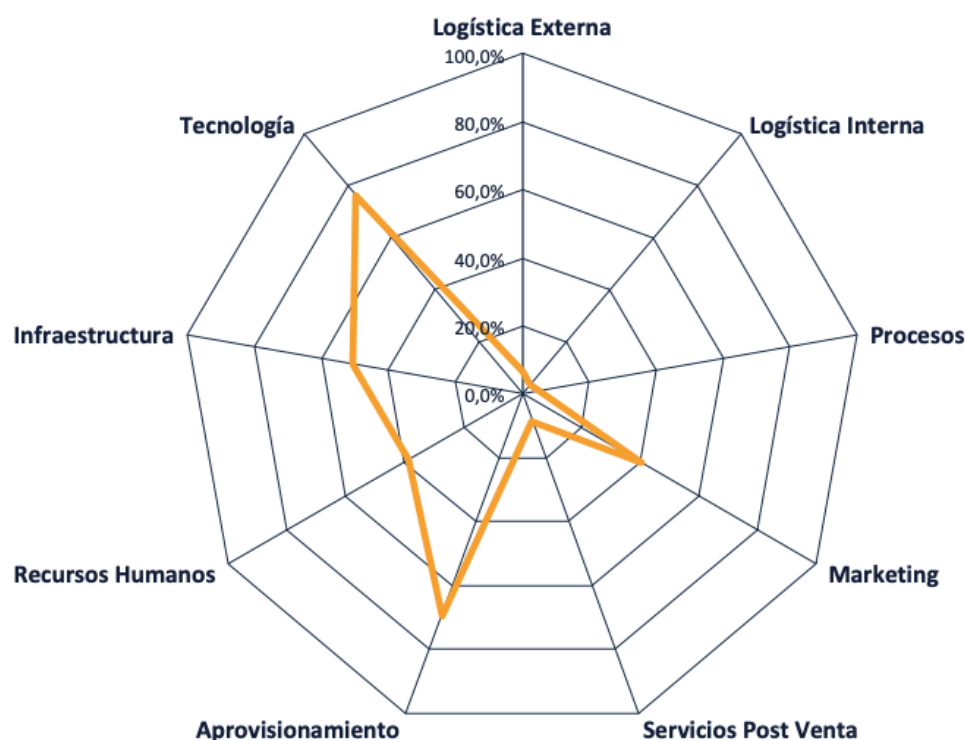


Gráfico 3. Perfil de la cadena de valor de las pequeñas empresas de restauración de la provincia de Santa Cruz de Tenerife, según muestra del estudio

El gráfico 4, muestra el peso relativo de las actividades de la cadena de valor de las pequeñas empresas de alquiler de vehículos. De forma similar, basan su propuesta de valor en las actividades de apoyo. En concreto la más importante es la tecnología (75%), el marketing (66,7%) y la infraestructura (58,3%). Así, y tal y como se muestra en el propio gráfico 4, las actividades principales tienen una importancia mucho menor. Concretamente, los aspectos más logísticos parecen no tener ningún tipo de importancia ni en su vertiente externa ni tampoco en su vertiente interna. Aunque podría parecer relevante, ha sido una

tendencia general en todos los grupos de pymes de los que se obtuvieron datos.

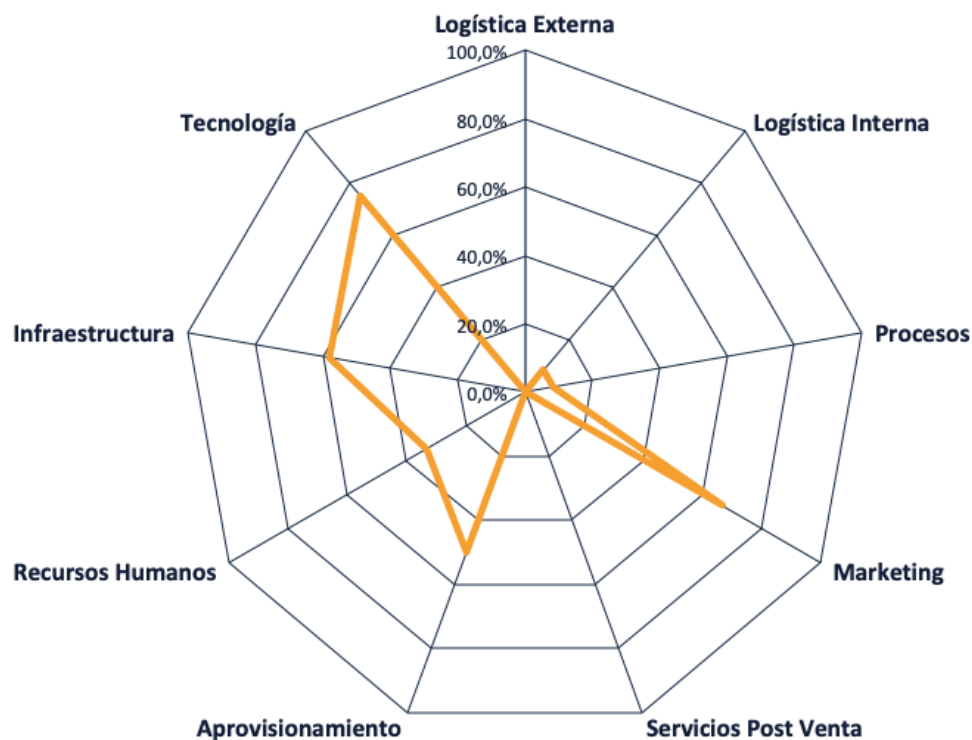


Gráfico 4. Perfil de la cadena de valor de las pequeñas empresas de alquiler de vehículos de la provincia de Santa Cruz de Tenerife, según muestra del estudio

El gráfico 5, muestra información relativa a las agencias de viajes. Como se observa rápidamente, las agencias de valor confían principalmente en la tecnología y en el marketing. De hecho, son el grupo de empresas que más confían en ambas actividades, tanto en la tecnología (89,3%) como en el marketing (75%). Además, es interesante ver cómo son las únicas empresas que consideran importante para el desarrollo de sus propuestas de valor la logística externa (21,4%) y también valoran más que el resto los servicios post-venta.

El gráfico 6, muestra la información referente a las empresas pequeñas de oferta complementaria. Son empresas que más basan su propuesta de valor en la infraestructura (81,1%). También destaca el marketing (71,7%) y la tecnología (71,7%), aunque esta última en menor medida que el resto. Destaca

que son el grupo de empresas que más considera los procesos (13,2%) y menos el aprovisionamiento (22,6%).

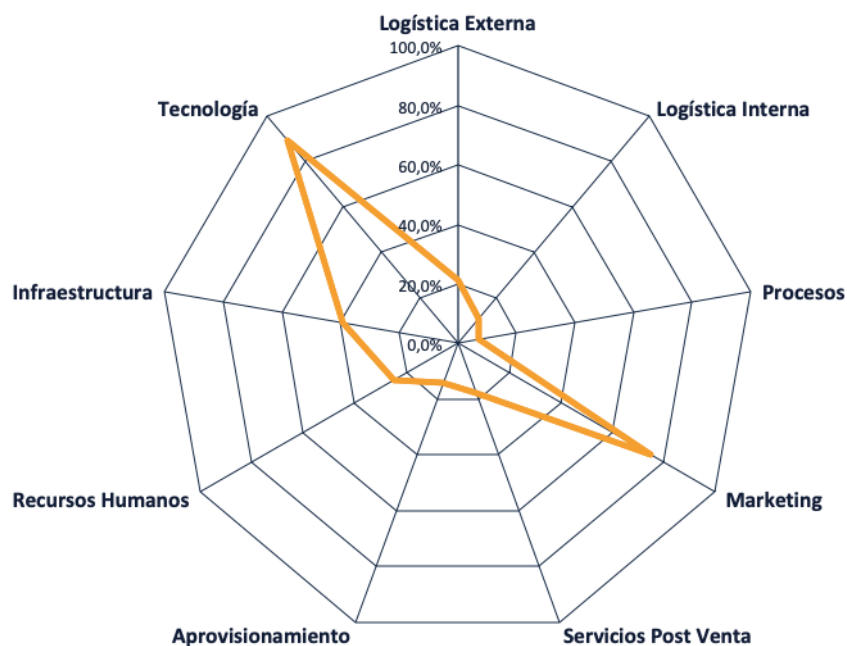


Gráfico 5. Perfil de la cadena de valor de las pequeñas agencias de viajes de la provincia de Santa Cruz de Tenerife, según muestra del estudio

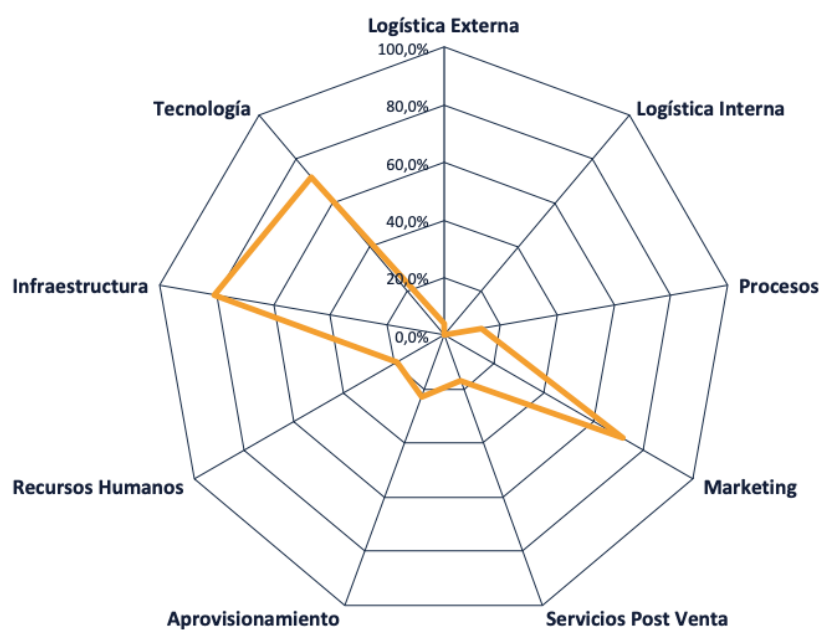


Gráfico 6. Perfil de la cadena de valor de las pequeñas empresas de oferta complementaria de la provincia de Santa Cruz de Tenerife, según muestra del estudio

CAPÍTULO 5

TECNOLOGÍAS Y PROPUESTA DE VALOR. EL IMPACTO EN LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES



TECNOLOGÍA EN EL SECTOR TURÍSTICO

“La relación entre la tecnología y las empresas pequeñas (turísticas) es bastante controvertida. Por nuestra experiencia, a veces tiene que ver con la incorporación de nuevos miembros al equipo que son conscientes de los beneficios que proporciona la tecnología en aspectos clave como la innovación de servicios; a veces, en el caso de empresas familiares tiene más que ver con que nuevas generaciones se hagan cargo de los negocios de la familia; y a veces es simplemente una cuestión de modas. Las empresas pequeñas tienen una gran oportunidad de basar sus propuestas de valor en la diferenciación y la personalización construida en base a la tecnología” **Directora de Marketing de una Consultora Tecnológica de Turismo.**

El testimonio que empieza este capítulo muestra la realidad de la relación con la tecnología de las pequeñas empresas que se dedican a ofrecer servicios turísticos. En concreto, y pese a que la tecnología puede ser entendida como factor clave y crucial del negocio turístico (alojamiento, restauración, agencias de viaje, etc.), lo cierto es que aún hoy hay muchas reticencias a ver sus beneficios.

Como se exponía anteriormente y se ampliará en este capítulo, la tecnología ha cambiado la manera en la que el negocio turístico tiene lugar, tanto desde la perspectiva de la oferta como desde la perspectiva de la demanda. Es decir, cada vez más son las empresas las que utilizan algún tipo de tecnología como base de sus propuestas de valor, de la simple operación del día a día, o como forma de llegar a sus clientes. No obstante, son también los turistas los que permanecen más informados y utilizan estos nuevos canales para llevar a cabo las reservas y contrataciones de los servicios turísticos.

En el presente capítulo, se explicará la irrupción que han supuesto las TICs e Internet en la forma en la que el turismo tiene lugar hoy en día y se presentarán los resultados empíricos obtenidos en el proyecto llevado a cabo por DAMTUR. Concretamente se identifican las principales tecnologías en base a las cuales las pymes turísticas de la provincia de Santa Cruz de Tenerife construyen su propuesta de valor. Además, se va a analizar si existe algún tipo de impacto en

el rendimiento financiero y no financiero en función de las tecnologías utilizadas por los diferentes grupos de pymes turísticas.

LA IRRUPCIÓN TECNOLÓGICA EN TURISMO

La web y propia popularización del acceso a internet ha hecho posible que una gran parte de la población mundial pueda tener acceso todo tipo de información. En este sentido, es interesante comentar la distinción entre lo que se ha llamado web 1.0 y web 2.0.

Por un lado, la web 1.0 era restrictiva en cuanto a la participación de los usuarios que navegaban por internet. De hecho, limitaba el papel de los internautas a una mera visualización y descarga de contenidos. Por otro lado, la web 2.0 implica interacción entre organizaciones y usuarios. Así, gracias a los avances que ha supuesto la web 2.0 los usuarios son un papel clave en la propia generación de contenido y además interactúan entre sí (O'Reilly, 2005). Por ejemplo, cuando un turista pasa sus vacaciones en un destino turístico determinado, es probable que comparta fotografías de sus vacaciones a través de redes sociales como Facebook o Instagram, y que también envíe mensajes a través de Twitter. Además, también suele ser común acabar compartiendo su experiencia en portales de opinión como TripAdvisor.

La irrupción tecnológica ha afectado en todos los aspectos y facetas de la vida de las personas, pero en particular, las TICs y la propia generación de contenido por parte de las personas y la interacción entre empresas y clientes ha sido más que notable en el sector turístico (Miguéns, Baggio y Costa, 2008).

Así, el turismo tiene lugar hoy en día de forma muy diferente a como ocurría antaño (Buhalis y Law, 2008). Por ejemplo, tanto las empresas de alojamiento como los hoteles, así como las organizaciones intermediarias como las agencias de viaje han cambiado, en gran medida, la forma en la que los servicios turísticos son distribuidos (O'Connor y Frew, 2004; Stangl, Inversini, y Schegg, 2016). En este sentido, los hoteles han cambiado radicalmente la forma en la que distribuyen sus servicios de alojamiento confiando cada vez más en las agencias de viajes online, sin dejar de lado los canales tradicionales (Stangl et al., 2016). Esto ha resultado en un incremento importante en las

oportunidades de negocios para ambas partes con vistas a mejorar su cuota de mercado en los diferentes segmentos (O'Connor y Frew, 2004).

Además de la distribución de los productos y servicios turísticos, la irrupción de la tecnología también ha afectado a los propios productos y servicios que tienen acceso al mercado. Los canales online tienen un coste muy bajo en relación al marketing y la distribución de productos y por ello, hay nuevos servicios que ven la luz y pueden ser ofrecidos a clientes potenciales (William y Perez, 2008). De hecho, es lo que se conoce como la larga cola (Pan y Li, 2011), y la tecnología ayuda a solventar los problemas asociados a este fenómeno.

En particular, la larga cola se refiere al hecho de que las organizaciones obtienen la mayoría de sus beneficios ofreciendo unos pocos productos que serían aquellos más rentables. Así, el resto de productos no se ofrece ya que los costes fijos asociados a su producción (p. ej., marketing y distribución) no superan los beneficios esperados. **¿Pero qué ocurre cuando la tecnología elimina estos costes?** En este sentido, y como se ha mencionado, si el canal online permite llegar a más clientes potenciales con menos costes, entonces algunos productos empiezan a ser rentables y por lo tanto empiezan a tomar lugares relevantes en el mercado.

Esto está íntimamente relacionado con la propia evolución del consumidor, que ahora es mucho más especializado y exigente. Las TICs también han cambiado la forma en la que los turistas reservan y contratan los servicios turísticos puesto que demandan el acceso a más información de confianza antes de tomar decisiones (Buhalis y Law, 2008). En este sentido, cobran importancia también las plataformas como TripAdvisor, una plataforma de opinión que nace bajo la premisa de que los viajeros estudian las opiniones de otros viajeros y además quieren ayudar a los demás en la planificación de sus vacaciones (Miguéns et al., 2008).

El auge de TripAdvisor y otras plataformas de opinión se debe a que los consumidores quieren obtener, con frecuencia, grandes cantidades de información relevante durante el proceso de planificación de sus vacaciones y, por lo tanto, antes de que el propio desplazamiento tenga lugar.

Concretamente, los turistas buscan información y opiniones de otros clientes con respecto a los servicios de alojamiento o de restauración (Filieri, Alguezaui, y McLeay, 2015). De hecho, la importancia de este tipo de plataformas donde los turistas comparten sus propias experiencias (tanto positivas como negativas) se hace patente en la proliferación de estudios académicos que las analizan (Lee, Law y Murphy, 2011; Miguéns et al., 2008; Filieri et al., 2015).

La búsqueda de experiencias únicas y satisfactorias no es una novedad en turismo (Ritchie y Crouch, 2003). Los turistas, cada vez más, buscan experiencias únicas, especiales y auténticas (Wang, 1999; Cracolici y Nijkamp, 2009; Dolezal, 2011). Por ello, la tecnología podría ser un aspecto crucial en aras de explotar la potencialidad inherente a la diferenciación y la singularización de los productos y servicios turísticos basados en aspectos tecnológicos.

Así, como se ha visto, la tecnología tiene un gran potencial para las organizaciones turísticas de cara a generar nuevas oportunidades de negocio (Nieves y Segarra-Ciprés, 2015). Concretamente, pueden ser de vital importancia para desarrollar o incorporar nuevas prácticas y procesos en las empresas, también para hacer llegar a los turistas información sobre productos y servicios, o incluso para monitorizar la propia satisfacción de los clientes. Sin embargo, realmente se desconoce el uso que se le está dando a la tecnología, o si está siendo utilizada en el desarrollo de propuestas de valor por parte de las pymes a los turistas. Por ello, el equipo DAMTUR consideró la importancia de analizar el tipo de tecnologías que se estaba utilizando dentro del tejido empresarial turístico de la provincia de Santa Cruz de Tenerife, además de analizar el impacto directo entre el uso de la tecnología y los resultados empresariales.

RESULTADOS EMPÍRICOS: TECNOLOGÍAS RELEVANTES PARA LA PROPUESTA DE VALOR DE LOS DIFERENTES GRUPOS DE PYMES TURÍSTICAS EN SANTA CRUZ DE TENERIFE

A continuación, se exponen las respuestas de los directivos y directivas de las pymes turísticas de Santa Cruz de Tenerife con respecto a las tecnologías más relevantes en base a las cuáles se construyen las propuestas de valor de las pymes. Para ello se planteó la siguiente pregunta: **“De las siguientes tecnologías, ¿cuáles son las tres más importantes para la consecución de su propuesta de valor o más importantes en su empresa?** Dándoles a elegir entre la siguiente lista:

Tecnologías de digitalización

Tecnologías de localización y toma de decisiones

Redes Sociales y Comunidades Virtuales

Página Web

Reputación Online

Otras Tecnologías

La primera gráfica (ver gráfico 7) muestra la importancia relativa de las diferentes tecnologías en base a la cual las pequeñas empresas de alojamiento construyen sus propuestas de valor. Como se puede apreciar, la página web es el ítem más destacado (90,6%) seguido de las redes sociales (67,9%) y la reputación online (62,3%).

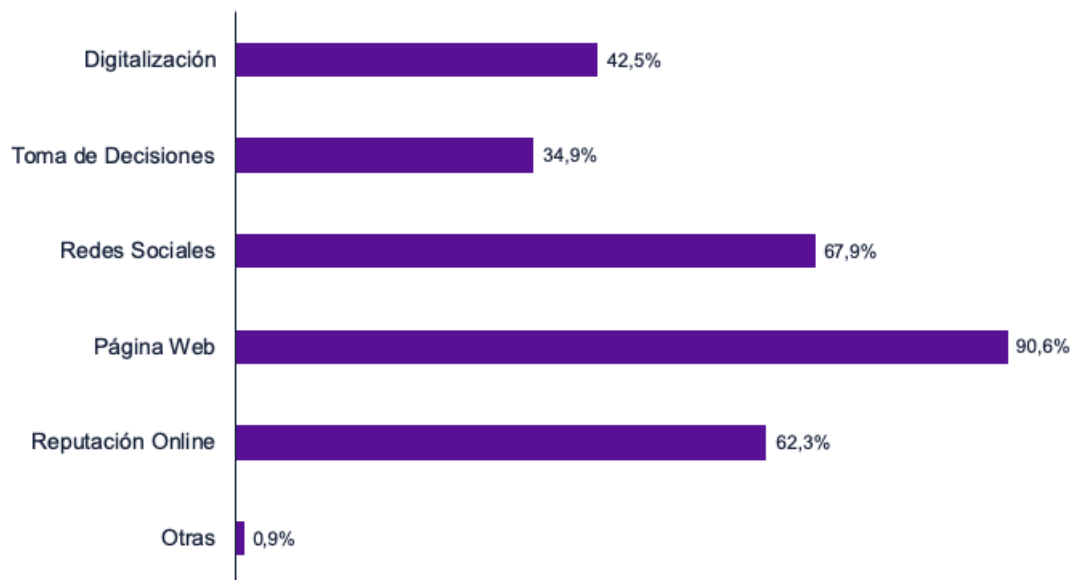


Gráfico 7. Importancia relativa de las tecnologías para las pequeñas empresas de alojamiento de Santa Cruz de Tenerife, según muestra del estudio

El gráfico 8 muestra las respuestas de los directivos y directivas de las pymes de restauración con respecto a la importancia de las diferentes tecnologías para el desarrollo de sus propuestas de valor. Son empresas que confían principalmente en la reputación online (81,4%) seguido de las redes sociales (64,4%). Estos resultados muestran claramente que son empresas que ganan clientela en base a las interacciones que tienen lugar entre los clientes, y por ello desean mantener una buena reputación en los medios sociales. Además, destaca el hecho de que son los que menos confían en la propia página web del establecimiento, quizás porque sus clientes potenciales prefieran leer opiniones de otros usuarios antes de acudir a la propia página del establecimiento.

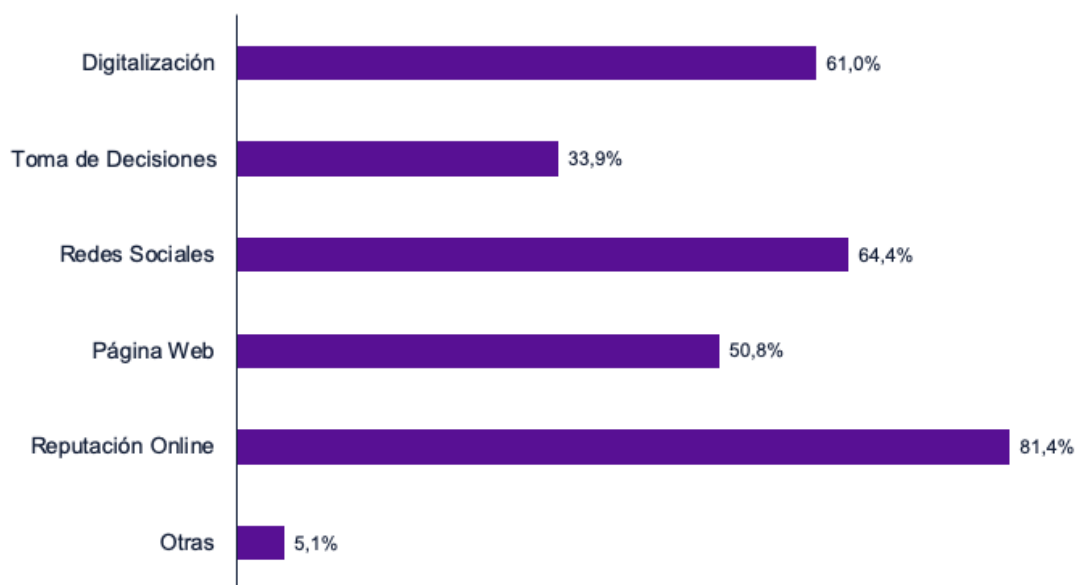


Gráfico 8. Importancia relativa de las tecnologías para las pequeñas empresas de restauración de Santa Cruz de Tenerife, según muestra del estudio

En el gráfico 9 se puede apreciar la importancia de las diferentes tecnologías para las agencias de viaje en la provincia de estudio. Son empresas que confían principalmente en la página web para el desarrollo de sus propuestas de valor (89,3%) seguido de las redes sociales y las comunidades virtuales (60,7%). En general, destaca que son las pymes que menos importancia otorgan a la reputación online (50%) y que son las que más confían en los softwares de apoyo a las tomas de decisiones (57,1%). Esto puede deberse quizás a la naturaleza de los servicios que ofrecen. Generalmente los portales de opinión se centran en valoraciones positivas o negativas de los propios alojamientos o servicios que se disfrutaron en destino como parte de las vacaciones y no tanto del agente organizador, en este caso, las agencias de viajes.

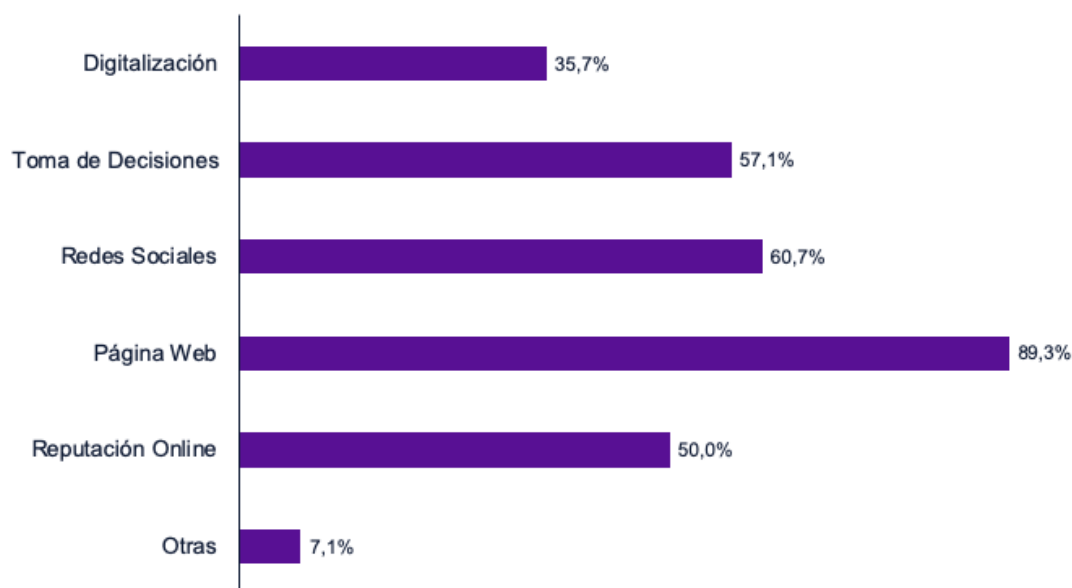


Gráfico 9. Importancia relativa de las tecnologías para las pequeñas agencias de viaje de Santa Cruz de Tenerife, según muestra del estudio

Por su parte, las pymes de alquiler de vehículos no presentan diferencias notables con respecto al resto (ver gráfico 10). Son organizaciones que en principio cuentan en primer lugar con la página web para desarrollar sus propuestas de valor (83,3%) seguido de la reputación online (66,7%) y las redes sociales (58,3%). Podría destacar el hecho de que son el segundo grupo que más eligió tanto los softwares de tomas de decisiones (50%) y las tecnologías de la digitalización (41,7%).

En cuanto a las pequeñas empresas de oferta complementaria (ver gráfico 11), destacaron principalmente la página web (86,8%), luego las redes sociales (79,2%) y en tercer lugar la reputación online (69,8%). Son quienes en menor medida destacaron la importancia tanto de los softwares de toma de decisiones (32,1%) así como las tecnologías de la digitalización (26,4%).

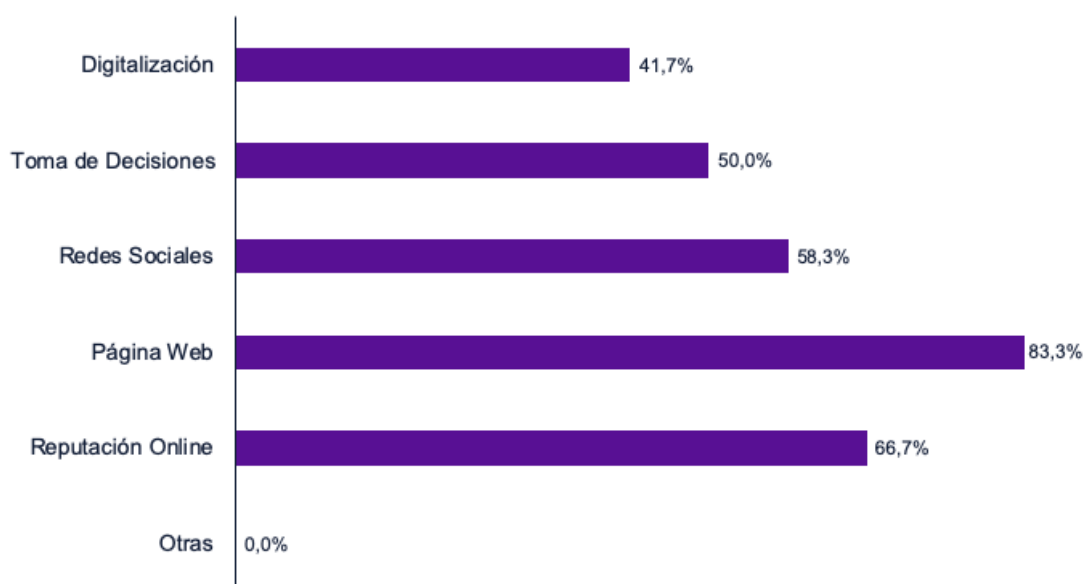


Gráfico 10. Importancia relativa de las tecnologías para las pequeñas empresas de alquiler de vehículo de Santa Cruz de Tenerife, según muestra del estudio

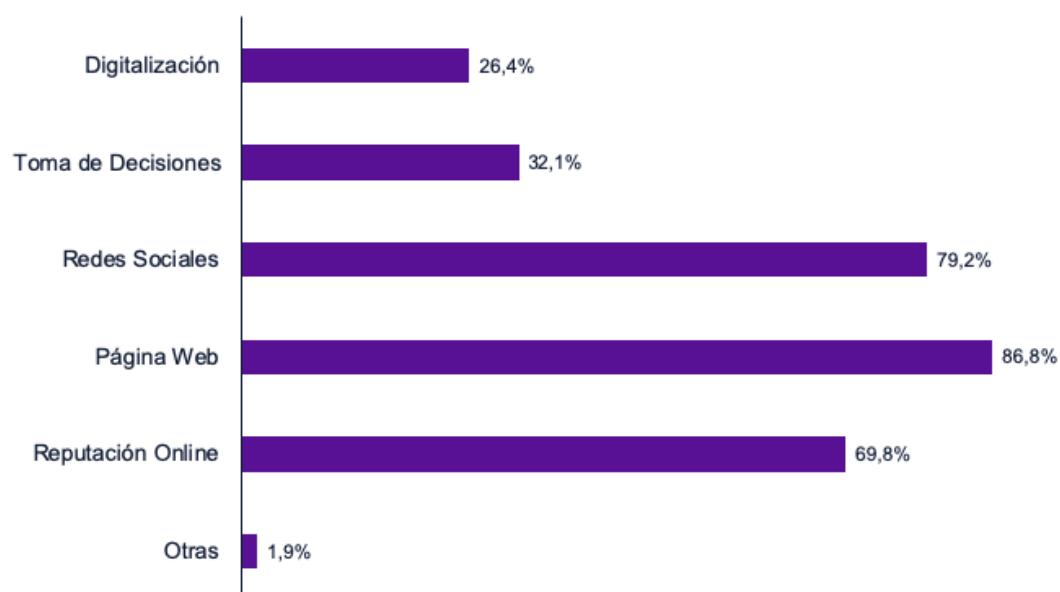


Gráfico 11. Importancia relativa de las tecnologías para las pequeñas empresas de oferta complementaria de Santa Cruz de Tenerife, según muestra del estudio

RESULTADOS EMPÍRICOS: IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES

En esta parte del capítulo, se va a presentar un análisis del impacto que tienen las diferentes tecnologías en los resultados organizaciones (entendidos como rendimiento financiero y satisfacción del cliente). Para ello, se han llevado a cabo *pruebas T de diferencias de medias*, en función de si las pymes habían elegido las tecnologías como claves en su propuesta de valor o no. Además, los resultados se presentan para cada uno de los grupos de empresas turísticas analizadas en el proyecto.

El rendimiento financiero y la satisfacción de los clientes fue medida en una escala de 1 a 5 y representa la percepción de los directivos sobre cómo son tanto el rendimiento económico de la organización como la satisfacción de los clientes. Cuando los directivos marcan el “1” quieren decir que el rendimiento en ese indicador es muy bajo, mientras que cuando marcan el “5” quieren decir que el rendimiento es muy alto.

La tabla 2 muestra las diferencias en el rendimiento financiero y de satisfacción del cliente para los diferentes grupos de empresas en función de si las tecnologías de la digitalización jugaban un papel relevante en el desarrollo de sus propuestas de valor.

Por lo general las diferencias no son muy grandes en términos numéricos. Aquellas empresas que basan su propuesta de valor en las tecnologías de la digitalización tienen un rendimiento financiero menor, (excepto las agencias de viajes y las empresas de oferta complementaria) y una satisfacción del cliente mayor (excepto las agencias de viajes). En este sentido es interesante destacar que la única diferencia que alcanzó significación a nivel estadístico fue la que se refiere a la satisfacción del cliente de las agencias de viajes. La satisfacción es mucho menor cuando la propuesta de valor se basa en las tecnologías de la digitalización

		Sí	No
Rendimiento Financiero	Alojamiento	3,93	4,00
	Restauración	4,05	4,96
	Agencia Viajes	3,80	3,61
	Alquiler	3,80	4,14
	Oferta Complementaria	4,00	3,95
Satisfacción del Cliente	Alojamiento	4,53	4,49
	Restauración	4,63	4,60
	Agencia Viajes	4,30*	4,77*
	Alquiler	4,80	4,43
	Oferta Complementaria	4,71	4,56

*Tabla 2. Impacto de las tecnologías de la digitalización en el rendimiento organizacional. Nota metodológica: *La prueba T para muestras independientes arrojó diferencias significativas*

La tabla 3, expone las diferencias en el rendimiento financiero y en la satisfacción de los clientes de las pymes turísticas de la provincia de Santa Cruz de Tenerife, en función de si basaba su propuesta de valor en las tecnologías de la localización y toma de decisiones o no.

En esta ocasión, la única diferencia significativa que fue encontrada tras realizar las pruebas T para muestras independientes fue la referente al rendimiento financiero de las agencias de viajes. Concretamente, el rendimiento financiero era mucho menor si se utilizaban estas tecnologías que si no. El resto de diferencias no alcanzaron significación estadística. No obstante, los resultados con respecto a la oferta complementaria mostraron una tendencia a la significación estadística, por lo que se podría concluir que, en estas empresas, este tipo de tecnologías impacta positivamente en la satisfacción de los clientes.

		Sí	No
Rendimiento Financiero	Alojamiento	4,03	3,94
	Restauración	3,95	4,05
	Agencia Viajes	3,43*	4,00*
	Alquiler	4,00	4,00
	Oferta Complementaria	3,82	4,02
Satisfacción del Cliente	Alojamiento	4,51	4,50
	Restauración	4,60	4,63
	Agencia Viajes	4,62	4,58
	Alquiler	4,50	4,66
	Oferta Complementaria	4,76	4,52

*Tabla 3. Impacto de las tecnologías de la localización y toma de decisiones en el rendimiento organizacional. Nota metodológica: *La prueba T para muestras independientes arrojó diferencias significativas*

La tabla 4, muestra las diferencias en el rendimiento financiero y en la satisfacción de los clientes de las pymes turísticas de la provincia de Santa Cruz de Tenerife en función de si basaba su propuesta de valor en las redes sociales y otras comunidades virtuales. No hubo diferencias significativas a nivel estadístico, aunque sí hubo una clara tendencia con respecto al impacto en la satisfacción del cliente de las empresas de alquiler de vehículos. Por lo general, parece que las diferencias con respecto a la satisfacción del cliente son más marcadas que las diferencias a nivel financiero. Por ello, parece clave el hecho de que construir las propuestas de valor de las pymes en base a las redes sociales podría impactar muy positivamente la satisfacción de los clientes.

		Sí	No
Rendimiento Financiero	Alojamiento	3,96	4,00
	Restauración	4,00	4,05
	Agencia Viajes	3,82	3,45
	Alquiler	4,00	4,00
	Oferta Complementaria	4,00	3,81
Satisfacción del Cliente	Alojamiento	4,52	4,47
	Restauración	4,68	4,50
	Agencia Viajes	4,65	4,54
	Alquiler	4,85	4,20
	Oferta Complementaria	4,59	4,63

Tabla 4. Impacto de las tecnologías referentes a redes sociales y otras comunidades virtuales en el rendimiento organizacional. Nota metodológica:

**La prueba T para muestras independientes arrojó diferencias significativas*

La tabla 5, revela las diferencias en el rendimiento de las pymes en función de si su propuesta de valor se basaba en la propia página web o no. Como se observa rápidamente, las diferencias numéricas en cuanto al rendimiento financiero son muy pequeñas. No obstante, las diferencias en cuanto a la satisfacción sí son mayores y además son significativas a nivel estadístico para las empresas de alojamiento, para las de alquiler y para las de oferta complementaria. Es muy interesante ver cómo el hecho de basar la propuesta de valor en la página web es una cuestión negativa para la propia satisfacción de los clientes. Quizás la página web ya sea algo que se dé por hecho y confiar en gran medida en este recurso pueda ser negativo para las pymes turísticas.

		Sí	No
Rendimiento Financiero	Alojamiento	3,97	3,90
	Restauración	3,96	4,06
	Agencia Viajes	3,68	3,66
	Alquiler	4,00	4,00

	Oferta Complementaria	3,97	3,85
Satisfacción del Cliente	Alojamiento	4,48*	4,80*
	Restauración	4,55	4,69
	Agencia Viajes	4,64	4,33
	Alquiler	4,50*	5*
	Oferta Complementaria	4,54*	5*

*Tabla 5. Impacto de las tecnologías referentes a la página web en los resultados organizacionales. Nota metodológica: * La prueba T para muestras independientes arrojó diferencias significativas*

La tabla 6, destapa las diferencias en el rendimiento de las pymes en función de si su propuesta de valor se basaba en la reputación online o no. Parece que, para las pequeñas empresas de restauración, hay una tendencia a la significación estadística en cuanto al impacto de la reputación online en los resultados financieros. Como se había visto, son empresas que construyen su propuesta de valor en base a este hecho por lo que es normal pensar que haya un impacto positivo en el rendimiento, lo cual viene caracterizado por las propias características del servicio prestado. No obstante, las diferencias solamente fueron significativas en cuanto al impacto en la satisfacción de los clientes de las empresas de alquiler de vehículos.

		Sí	No
Rendimiento Financiero	Alojamiento	3,95	4,00
	Restauración	4,06	3,82
	Agencia Viajes	3,64	3,71
	Alquiler	4,12	3,75
	Oferta Complementaria	3,94	4,00
Satisfacción del Cliente	Alojamiento	4,51	4,50
	Restauración	4,65	4,45
	Agencia Viajes	4,63	4,57
	Alquiler	4,37*	5*

	Oferta	4,54	4,75
	Complementaria		

*Tabla 6. Impacto de las tecnologías referentes a la reputación online en los resultados organizacionales. Nota metodológica: *La prueba T para muestras independientes arrojó diferencias significativas*

CONCLUSIONES

En este capítulo se ha presentado un análisis de la importancia relativa de las principales tecnologías que utilizan las organizaciones turísticas para desarrollar sus propuestas de valor. Por lo general, destaca el hecho del consenso generalizado en todos los grupos de pymes turísticas en considerar la página web como tecnología más importante en el desarrollo de propuestas de valor.

Pese a que, como se veía en los capítulos anteriores, las empresas consideraban la tecnología como una de las actividades de apoyo más importantes en sus respectivas cadenas de valor, destaca el hecho de que los softwares de apoyo en la toma de decisiones no ocupen puestos importantes en la importancia relativa que se le ha otorgado a las diferentes tecnologías.

En este sentido, se ha considerado que como se remarcó inicialmente, que se esta ante una falta de formación general en las personas que conforman las cúpulas directivas de las pymes turísticas y una falta de actualización en cuanto a conocimientos o incluso desinterés en seguir las tendencias del sector.

Aunque inicialmente podría parecer significativo, los resultados encontrados son esperanzadores ya que nos muestran el amplio margen de mejora en cuanto a la transformación digital que está por experimentar la pyme turística de la provincia de Santa Cruz de Tenerife.

Los resultados aquí plasmados abren un interesantísimo debate. En general, el libro de resultados transmite el claro mensaje de que todas las empresas turísticas no son iguales y que, por lo tanto, tanto la propuesta de valor, como las actividades de valor, así como las diferentes tecnologías disponibles juegan un papel diferente en función del tipo de pyme que se estudie.

Así, se hace necesario llamar la atención sobre la realización de estudios comparativos con varios tipos de empresas turísticas para responder las preguntas de investigación. Ya no es suficiente con preguntarnos: **¿qué tecnologías impactan positivamente en los resultados organizacionales?**, ahora el paradigma de estudio pide incluir el tipo de empresa y realizar preguntas tales como: **¿qué tecnologías impactan positivamente en qué tipo de empresa? ¿son las diferentes tecnologías beneficiosas para todo tipo de empresas turísticas? ¿qué tipo de empresas turísticas se están adaptando mejor a la transformación digital?**, etc.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



LA FORMACIÓN DE LAS DIRECTIVAS Y DIRECTIVOS

Como se ha visto inicialmente, la muestra estudiada se caracteriza principalmente por carecer de formación a nivel de posgrado. Por un lado, no se encontró a ningún directivo con el título académico de doctor. Por otro lado, la formación a nivel de máster era anecdótica y prácticamente inexistente.

Sería interesante comprobar si esta tendencia se da en el sector turístico independientemente del tamaño de las empresas objeto de estudio, lo cual abre una interesante línea de investigación.

En este sentido, DAMTUR recomienda que las pymes turísticas inviertan en la formación de sus cargos de dirección. No hay que olvidar la importancia de los cargos de dirección en la operativa diaria de alinear los objetivos de los trabajadores que conforman la empresa con los propios objetivos organizacionales. Si las personas se mantienen formadas al más alto nivel y además se mantienen actualizadas podrán estar al tanto de las últimas técnicas tanto en la dirección de personas como en otros aspectos que puedan incorporar a sus respectivas pymes.

USO DE TECNOLOGIA

La irrupción tecnológica en el sector turístico ha golpeado a todos los niveles, desde la forma en que las empresas hacen negocios entre sí, hasta la forma en la que los turistas contratan sus viajes y comparten sus experiencias.

No obstante, la transformación digital de la pyme turística de la provincia de Santa Cruz de Tenerife parece no haber tenido lugar todavía. En este sentido, destaca la importancia que todos los grupos del tejido empresarial turístico otorgan a la página web como base principal tecnológica en el desarrollo de propuestas de valor. Los softwares de apoyo a la toma de decisiones, o las técnicas de “*data mining*” o segmentación de clientes en base a información relevante recaudada, es todavía marginal.

DAMTUR recomendaría replantearse el uso potencial que realmente tiene la tecnología en la singularización de productos o en el propio conocimiento de clientes para adaptar las propuestas de valor. Para ello, la formación es clave, pero también estar al tanto en las tendencias del sector. Además, algún tipo de vigilancia estratégica para saber qué están haciendo las empresas punteras, o incluso acudir a foros y debates para el empresariado podría ser beneficioso para las pymes turísticas.

SEGUIMIENTO DE TENDENCIAS EN REDES SOCIALES

El perfil directivo de la pyme turística destaca por el poco uso que se hace de la red social LinkedIn. Es realmente sorprendente ver como la mayoría de los cargos de dirección, sí que utilizan Facebook, pero no LinkedIn.

El auge en la utilización de LinkedIn como red profesional para establecer redes y mantenerse actualizado de las tendencias del sector es notable actualmente.

El equipo DAMTUR recomienda encarecidamente a los directivos y directivas del sector turístico que empiecen a utilizar LinkedIn. Es una forma de abandonar la zona de confort en la que quizás se encuentran muchos de los altos cargos del sector turístico de la provincia de Santa Cruz de Tenerife. Concretamente, creemos que podría ser una manera interesante a través de la que se podría empezar a entender la potencialidad de las tecnologías para mejorar los resultados organizacionales.

DIVERSIFICACION DE LAS PROPUESTAS DE VALOR

Las propuestas de valor descansaban sobre aspectos que tocan tanto la propia localización de los establecimientos, la variedad de servicios o incluso los precios. Si bien es cierto que el buen trato y la calidad también fueron mencionados por una parte importante de pymes turísticas.

El equipo DAMTUR recomienda que los directivos se replanteen sus propuestas de valor ya que de momento están utilizando recursos y

procedimientos muy fáciles de imitar. En concreto, recomendamos que las propuestas de valor huyan de centrarse en la competitividad a través de precios, sino que se luche por una mayor calidad. Además, creemos que es necesario basar las propuestas de valor en el sector turístico en otro tipo de recursos como la singularización de productos o la excelencia en el servicio y el trato al cliente. Para ello, un mayor uso de tecnología podría ayudar a los directivos a conocer mejor a los clientes y mejorar las propuestas de valor de forma acorde.

CONCLUSIONES

En general, la mayoría de las recomendaciones de gestión propuestas están íntimamente interrelacionadas. Creemos que a través de la formación y la actualización de conocimientos los directivos podrían ver el potencial en el uso de herramientas que quizás todavía desconocen.

Por lo general los resultados organizacionales en la provincia de Santa Cruz de Tenerife son buenos tanto en términos financieros como de satisfacción de clientes. En este sentido, pese a que la poca orientación tecnológica en la que se basan las propuestas de valor de las pymes turísticas podría parecer alarmante, realmente no lo es.

Los resultados obtenidos en este proyecto indican que todavía hay un gran margen de mejora para las pymes de la región. Pese a que no están explotando todas las oportunidades disponibles, la situación es buena. **¿Qué pasaría si lo hicieran?**

Además, y como se venía concluyendo en el capítulo anterior, el presente libro de resultados llama la atención sobre la necesidad de llevar a cabo estudios que analicen la totalidad de empresas turísticas y no limitarse únicamente a las de alojamiento o a las de intermediación. Es necesario responder a las preguntas de investigación desde una perspectiva global y que tenga en cuenta las diferencias organizativas de cada tipo de pyme.

Así, es necesario plantear las preguntas de investigación teniendo en cuenta esta diferenciación. Por ejemplo, en vez de preguntar **¿qué tecnologías son más beneficiosas para la satisfacción del cliente?**, se debería preguntar **¿es una determinada tecnología igual de beneficiosa para los diferentes tipos de empresas turísticas?** por lo tanto, el presente documento pretende animar a la comunidad científica a llevar a cabo más estudios desde este punto de vista.

REFERENCIAS



- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1991). Partnering as a focused market strategy. *California Management Review*, 33, 95-113.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, 84, 90.
- Armistead, C. G., & Clark, G. (1993). Resource activity mapping: the value chain in service operations strategy. *Service Industries Journal*, 13, 221-239.
- Bassano, C., Piciocchi, P., & Pietronudo, M. C. (2018). Managing value co-creation in consumer service systems within smart retail settings. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, 190-197.
- Blocker, C. P., Cannon, J. P., Panagopoulos, N. G., & Sager, J. K. (2012). The role of the sales force in value creation and appropriation: New directions for research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32, 15-27.
- Bowden, J. (2009). Customer engagement: A framework for assessing customer-brand relationships: The case of the restaurant industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18, 574-596.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism management*, 29, 609-623.
- Ciao, B. (2018). The microfoundations of value creation in the biotech industry. *Global Business and Organizational Excellence*, 37, 40-50.

- Cracolici, M. F., & Nijkamp, P. (2009). The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. *Tourism management*, 30, 336-344.
- Condi, P. R., Lima-Filho, D. D. O., Finocchio, C. P., & Quevedo-Silva, F. (2018). Value Proposition: Application of value creation activities model in the supermarket (VCAM-S). *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19, 1-32.
- Cossío-Silva, F. J., Revilla-Camacho, M. Á., Vega-Vázquez, M., & Palacios-Florencio, B. (2016). Value co-creation and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 69, 1621-1625.
- Delpechitre, D., Beeler-Connelly, L. L., & Chaker, N. (2018). Customer value co-creation behavior: A dyadic exploration of the influence of salesperson emotional intelligence on customer participation and citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 92, 9-24.
- Dolan, R., Seo, Y., & Kemper, J. (2019). Complaining practices on social media in tourism: A value co-creation and co-destruction perspective. *Tourism Management*, 73, 35-45.
- Dolezal, C. (2011). Community-Based Tourism in Thailand:(Dis-) Illusions of Authenticity and the Necessity for Dynamic Concepts of Culture and Power. *Austrian Journal of South-East Asian Studies*, 4, 129-138.
- European Comission (2014). Commission Regulation (EU) No 651/2014 of 17 June 2014 declaring certain categories of aid compatible with the internal

market in application of Articles 107 and 108 of the Treaty Text with EEA relevance

Fantazy, K. A., Kumar, V., & Kumar, U. (2010). Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 685-693.

Filieri, R., Algezau, S., & McLeay, F. (2015). Why do travelers trust TripAdvisor? Antecedents of trust towards consumer-generated media and its influence on recommendation adoption and word of mouth. *Tourism Management*, 51, 174-185.

Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, 41, 133-150.

Guzmán, J., Moreno, P., & Tejada, P. (2008). The tourism SMEs in the global value chains: the case of Andalusia. *Service Business*, 2, 187-202

Havemo, E. (2018). A visual perspective on value creation: Exploring patterns in business model diagrams. *European Management Journal*, 36, 441-452.

Hjalager, A. M., Tervo-Kankare, K., & Tuohino, A. (2016). Tourism value chains revisited and applied to rural well-being tourism. *Tourism Planning & Development*, 13, 379-395.

Hsieh, Y. C., Chiu, H. C., Tang, Y. C., & Lin, W. Y. (2018). Does raising value co-creation increase all customers' happiness?. *Journal of Business Ethics*, 152, 1053-1067.

- Itani, O. S., Kassab, A. N., & Loureiro, S. M. C. (2019). Value get, value give: The relationships among perceived value, relationship quality, customer engagement, and value consciousness. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 78-90.
- Kaplan, R., & Morris, M. (2000). *A handbook for value chain research* (Vol. 113). University of Sussex, Institute of Development Studies.
- Kim, Y., & Choi, T. Y. (2018). Tie strength and value creation in the buyer-supplier context: A U-Shaped Relation Moderated by Dependence Asymmetry. *Journal of Management*, 44, 1029-1064.
- Kita, P., & Šimberová, I. (2018). An overview of business models in the Czech chemical industry: a sustainable multiple value creation perspective. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6, 662-676.
- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination—A case study. *Tourism Management*, 40, 361-371.
- Lee, H. A., Law, R., & Murphy, J. (2011). Helpful reviewers in TripAdvisor, an online travel community. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28, 675-688
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of management review*, 32, 180-194.
- Lieberman, M. B., Balasubramanian, N., & Garcia-Castro, R. (2018). Toward a dynamic notion of value creation and appropriation in firms: The concept

and measurement of economic gain. *Strategic Management Journal*, 39, 1546-1572

Lim, C., Kim, K. H., Kim, M. J., Heo, J. Y., Kim, K. J., & Maglio, P. P. (2018). From data to value: A nine-factor framework for data-based value creation in information-intensive services. *International Journal of Information Management*, 39, 121-135.

Malik, A., Pereira, V., & Budhwar, P. (2018). Value creation and capture through human resource management practices: Gazing through the business model lens. *Organizational Dynamics*, 47, 180-188.

Malshe, A., & Friend, S. B. (2018). Initiating value co-creation: Dealing with non-receptive customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46, 895-920.

Martínez-Román, J. A., Tamayo, J. A., Gamero, J., & Romero, J. E. (2015). Innovativeness and business performances in tourism SMEs. *Annals of Tourism Research*, 54, 118-135.

Mesa, J. C. P., Barranco, M. C. G., & Gómez, E. G. (2014). Cadena de suministro turística en España: un análisis de la intermediación. *Cuadernos de turismo*, 34, 251-264.

Mesa, J. C. P., Gómez, E. G., & Barranco, G. (2015). Value of intermediation in the Spanish tourist supply chain. *Tourism Economics*, 21, 791-805.

MeySS (2018). Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2018). Cifras Pyme en mayo de 2018.

- Miguéns, J., Baggio, R., & Costa, C. (2008). Social media and tourism destinations: TripAdvisor case study. *Advances in tourism research*, 26, 1-6.
- Navarro, S., Llinares, C., & Garzon, D. (2016). Exploring the relationship between co-creation and satisfaction using QCA. *Journal of Business Research*, 69, 1336-1339.
- Nieves, J., & Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58.
- O'Connor, P., & Frew, A. J. (2004). An evaluation methodology for hotel electronic channels of distribution. *International journal of hospitality Management*, 23, 179-199.
- O'reilly, T. (2005). Web 2.0: compact definition.
- Pan, B., & Li, X. R. (2011). The long tail of destination image and online marketing. *Annals of Tourism Research*, 38, 132-152.
- Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. *Journal of the academy of marketing science*, 28, 168-174.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P., & Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62, 379-389.

- Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69, 4033-4041.
- Petri, J., & Jacob, F. (2016). The customer as enabler of value (co)-creation in the solution business. *Industrial Marketing Management*, 56, 63-72.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18, 5-14.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84, 196-205.
- Razmdoost, K., Alinaghian, L., & Smyth, H. J. (2019). Multiplex value cocreation in unique service exchanges. *Journal of Business Research*, 96, 277-286.
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Cabi.
- Roxas, B., & Chadee, D. (2013). Effects of formal institutions on the performance of the tourism sector in the Philippines: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Tourism Management*, 37, 1-12.

- Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic management journal*, 19, 413-437.
- Sharma, A., Gregoire, M. B., & Strohbehn, C. (2009). Assessing costs of using local foods in independent restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 12, 55-71.
- Sharma, A., Moon, J., & Strohbehn, C. (2014). Restaurant's decision to purchase local foods: Influence of value chain activities. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 130-143.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32, 273-292.
- Spencer, J. P., Safari, E., & Dakora, E. A. N. (2014). An evaluation of the tourism value-chain as an alternative to socio-economic development in Rwanda, Africa. *African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance*, 20, 569-583.
- Stangl, B., Inversini, A., & Schegg, R. (2016). Hotels' dependency on online intermediaries and their chosen distribution channel portfolios: Three country insights. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 87-96.
- Sun, S., Law, R., & Schuckert, M. (2018). A Comprehensive Review of the North American Hotel Industry: An Application of the Value Chain Model. *Tourism Analysis*, 23, 261-274.

- Thomas, R., Shaw, G., & Page, S. J. (2011). Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism Management*, 32, 963-976.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68, 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36, 1-10.
- Wang, N. (1999). Rethinking authenticity in tourism experience. *Annals of tourism research*, 26, 349-370.
- Waseem, D., Biggemann, S., & Garry, T. (2018). Value co-creation: The role of actor competence. *Industrial Marketing Management*, 70, 5-12.
- William, E., & Perez, E. (2008). Tourism 2.0: the social Web as a platform to develop a knowledge-based ecosystem. *Networks and Tourism*.
- Xie, C., Bagozzi, R. P., & Troye, S. V. (2008). Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36, 109-122.
- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66, 1279-1284.
- Yim, C. K., Chan, K. W., & Lam, S. S. (2012). Do customers and employees enjoy service participation? Synergistic effects of self-and other-efficacy. *Journal of marketing*, 76, 121-140.

Zhang, M., Guo, L., Hu, M., & Liu, W. (2017). Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation. *International Journal of Information Management*, 37, 229-240.