



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



**industriales**  
etsii UPCT

# **Análisis de la influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la Productividad de Capital.**

## **Un estudio en el sector hotelero español.**

**Titulación:** Ingeniería en Organización  
Industrial

**Intensificación:** Segundo ciclo

**Alumno/a:** Francisco García Saiz

**Director/a/s:** Eva Martínez Caro

Cartagena, 23 de Julio de 2013



## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quisiera agradecer la paciencia, comprensión, sabiduría, capacidad, compromiso y responsabilidad por parte de Eva Martínez Caro, directora del presente proyecto y sin la cual, nunca hubiese sido posible, gracias Eva.

Ha pasado poco más de seis meses desde que empecé este proyecto, nunca pensé que pudiera cambiarme tanto. A lo largo de este proyecto han ido sucediendo acontecimientos en mi vida que la han cambiado por completo, unos bueno, otros muy malos, pero siempre he tenido la gran suerte de poder contar con el mejor apoyo, mi familia y mis amigos. Especialmente, quisiera agradecer todo el apoyo dado por mi madre y mi padre, sin olvidar nunca a mis amigos Adrián, Antonio, Pedro Jesús y Juan, siempre han estado conmigo, apoyándome en todo momento, gracias.

Un capítulo de mi vida que se cierra, y otro que se abre, a este libro aún le quedan muchas páginas por escribir.

Este trabajo está dedicado a mi familia y amigos, en especial a mi abuelo Antonio y la “Chacha” Lola.



## **ÍNDICE GENERAL**

<b>1.- INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
1.1. JUSTIFICACION.....	11
1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	12
1.3. ESTRUCTURA DEL PROYECTO.....	12
<b>2.- EL SECTOR TURÍSTICO EN ESPAÑA.</b>	
2.1. ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DEL TURISMO EN ESPAÑA.....	15
2.2. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA.....	16
2.2.1. Características en función de la productividad.....	17
2.3. ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION Y PROCESOS.....	18
2.3.1. Distribución.....	18
2.3.2. La propiedad.....	19
2.3.3. La gestión.....	20
2.3.4. Tour operadores y mayoristas.....	21
2.3.4.1. Tour operador.....	21
2.3.4.2. Mayorista.....	21
2.3.5. Agencias minoristas.....	25
2.3.6. La propuesta de valor.....	26
2.4. PLAN NACIONAL INTEGRAL DE TURISMO (PNIT).....	28
2.4.1. Introducción.....	28
2.4.2. Estructura del PNIT.....	29
2.4.3. Diagnóstico de la situación.....	30
2.4.4. Destino España, Visión y Objetivos.....	31

2.4.4.1. Visión.....	31
2.4.4.2. Objetivos.....	31
2.4.5. Medidas.....	32
2.4.6. Priorización de medidas.....	34
2.4.6.1. Facilidad de implantación.....	34
2.4.6.2. Impacto que provoca la medida.....	34
2.4.7. Matriz de priorización.....	34
2.4.7.1 Cuadrante prioritario.....	34
2.4.7.2. Cuadrante estratégico.....	34
2.4.7.3. Cuadrante de mejora rápida.....	35
2.4.7.4. Cuadrante de mejora continua.....	35
2.4.8. Seguimiento y Control.....	36
2.4.8.1. Instrumentos de coordinación.....	36
2.4.8.2. Seguimiento y Control.....	37
<b>3.- PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS.</b>	
3.1. PRODUCTIVIDAD EN INTERNET.....	40
3.1.1. Mejor información.....	41
3.1.2. Mejor comunicación.....	42
3.1.3. La transacción universal.....	43
3.2. FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD.....	45
3.3. MEDICIONES DE LA PRODUCTIVIDAD.....	46
3.4. BENEFICIOS DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.....	47
3.4.1. Importancia de incrementar la productividad.....	47
3.4.2. Ventajas de una mayor productividad.....	47

#### **4.- TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN**

4.1. INTRODUCCIÓN.....	49
4.2. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.....	50
4.3. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO.....	54
4.3.1. Aproximación a la estructura del turismo.....	56
4.3.2. Las empresas turísticas.....	56
4.3.3. Principales relaciones entre los actores del proceso de distribución y comercialización.....	58
4.3.4. Impacto de las TIC en la estructura del mercado de viajes y Redefinición de la comercialización y distribución.....	58
4.3.4.1. Impacto en la estructura del mercado de viajes:.....	58
4.3.4.2. Redefinición de la comercialización y distribución de los servicios turísticos.....	59
4.3.5. Desintermediación del mercado y reintermediación de la cadena de valor.....	59
4.5. TURISMO 2.0.....	60

#### **5.- INFLUENCIA EN EL USO DE LAS TIC EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO.**

5.1. INTRODUCCIÓN.....	63
5.2. CLASIFICACIÓN DE LAS TIC EN EL SECTOR TURÍSTICO.....	65
5.2.1. Primer Nivel: Presencia en Internet (PI).....	65
5.2.2. Segundo Nivel: Herramientas colaborativas (HC).....	66
5.2.3. Tercer Nivel. Herramientas para la transacción (HT).....	67

#### **6.- RELACIÓN ENTRE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC) Y LA PRODUCTIVIDAD.**

---

6.1. MODELO INTERACTIVO DEL SITIO WEB (NIVEL I).....	69
6.1.1. Conexión a Internet. ....	70
6.1.2. Página Web propia.....	70
6.1.3. Sitio Web.....	70
6.1.4. Mapa del sitio web.....	71
6.1.5. Páginas de contenidos.....	71
6.1.6. Enlaces de otras empresas.....	71
6.1.7. Selección de idiomas.....	71
6.2. RED SOCIAL DE TRABAJO (NIVEL II).....	72
6.2.1. Correo electrónico.....	72
6.2.2. Agenda de eventos.....	73
6.2.3. Redes sociales, canal de YouTube etc.....	74
6.2.4. Servicios y aplicaciones online para móviles.....	75
6.2.5. Newsletter.....	75
6.2.6. Grupos de discusión abiertos.....	76
6.3. MERCADO VIRTUAL PARA LA VENTA (NIVEL III).....	76
6.3.1. Reservas online.....	77
6.3.2. Catálogo de productos y servicios.....	77
6.3.3. Simuladores de pedido.....	78
6.3.4. Herramientas de pagos.....	78
6.3.5. Cookies.....	79
6.4. DESARROLLO DE HIPÓTESIS.....	79
H1: La presencia en Internet (PI) se asocia con el aumento de la productividad de capital.....	80
H2: Las Herramientas Colaborativas (HC) provocan un crecimiento de la productividad de capital.....	81
H3: Las Herramientas de Transacción (HT) influyen positivamente en la productividad de capital.....	81



**7. METODOLOGÍA.**

7.1. EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO SELECCIONADAS.....	85
7.2. PRESENCIA DE LAS DISTINTAS HERRAMIENTAS TIC EN LAS EMPRESAS HOTELERAS.....	86
7.2.1. Tablas Nivel I: Presencia en Internet (PI).....	87
7.2.2. Tablas Nivel II: Herramientas Colaborativas (HC).....	91
7.2.3. Tablas Nivel III: Herramientas de Transacción (HT). ....	95
7.3. BENEFICIOS Y COSTES DE EXPLOTACIÓN ANTES DE IMPUESTOS.....	99
7.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS.....	101
7.4.1. Media.....	101
7.4.2. Mediana.....	102
7.4.3. Moda.....	102
7.4.3. Desviación Típica.....	102
7.5. REGRESIÓN LINEAL Y ANÁLISIS ANOVA.....	103
7.5.1. Introducción.....	103
7.5.2. Contraste de hipótesis.....	104
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>111</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>114</b>



## **1.- INTRODUCCIÓN.**

### **1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.**

Como bien es sabido, el sector turístico es uno de los motores de la economía en España. En el año 2011 la contribución del Turismo al PIB fue de un 10,65% al empleo de un 11,8%. España es el cuarto mayor receptor de turistas a nivel mundial, con más de 56 millones de turistas en 2011, pero el segundo del mundo en cuanto a ingresos generados por el turismo, con más de 52.000 millones de dólares americanos.

El sector turístico, es un sector con mucha competencia, donde las empresas están en una clara desventaja respecto a las grandes compañías hoteleras por no tener los mismos recursos para la realización de una campaña de marketing. Es por eso que han encontrado en las TIC (tecnologías de la información y comunicación) un gran aliado para darse a conocer.

Desde la aparición de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, el sector turístico español ha cambiado radicalmente, pues ha ofrecido la posibilidad de prescindir de los canales habituales de contratación de un determinado servicio o destino a través de agencias de viajes u operadores mayoristas, a poder establecer un contacto directo entre oferentes y demandantes, eliminando intermediarios, reduciendo los precios de los productos y produciéndose un feedback entre ellos.

Además, hay que tener en cuenta, que cada vez, la disponibilidad de una conexión a internet se hace más fácil, por tanto el uso de las TIC en el sector turístico se verá incrementado con los años.

Con el aumento de la competencia entre empresas, las organizaciones han optado por recurrir a las TIC como manera de hacer frente a esta feroz competencia. (Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Chen y Liaw, 2001) sostienen que la utilización de la tecnología, y de un correcto uso de las misma, aporta a aquellas que lo implantan una ventaja competitiva respecto a las que no. Según (Sauer, 2000), la implantación de este tipo de tecnologías proporciona grandes oportunidades para crear y abrir nuevos mercados, esperándose una gran mejora en el rendimiento y proporcionando una mayor eficiencia en la empresas.

Así pues, resultará interesante analizar estadísticamente, la influencia de las tecnologías de la información y la comunicación sobre la productividad de las empresas del sector hotelero, donde, a través de unos indicadores medibles, podremos establecer si existe correlación entre cada uno de los indicadores y en la productividad de las empresas.

## 1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO.

El propósito de éste estudio es conocer la influencia que tienen las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) sobre la productividad de las empresas del sector hotelero en España.

Para ello se diseñarán varios indicadores en distintos niveles, con los que mediremos cuales de ellas son más significativas para mejorar la **productividad del capital (CP)** en las empresas hoteleras del sector. Para ello, se ha trabajado sobre los siguientes aspectos:

- Un análisis introductorio sobre las características del sector turístico y situación de las empresas hoteleras en España, marco de la investigación del proyecto.
- Identificación, definición y análisis de los modelos de negocio en el sector turístico español con la entrada de las TIC en el sector.
- Importancia y desarrollo de la productividad relacionada con las TIC en las empresas hoteleras.
- Estudio de la influencia en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la productividad.
- Análisis, metodología, resultados y conclusiones para la mejora de la productividad y el uso de las TIC en las empresas del sector hotelero.

## 1.3. ESTRUCTURA DEL PROYECTO

El proyecto está dividido en tres bloques:

El primer bloque, en el que ponemos en situación el sector turístico y hotelero en nuestro país, haciendo un repaso de los orígenes del turismo hasta el turismo actual. Analizaremos las características del sector de forma general, y luego comentaremos la productividad de éste. Estudiaremos su estructura desde el proveedor o destino ofertado hasta el cliente final, pasando por todos los operadores y canales de distribución. Para finalizar este bloque haremos un resumen del nuevo Plan Nacional Integral de Turismo (PNIT), donde entre otros objetivos, se pretende mejorar la productividad del sector.

Posteriormente en el bloque segundo, en primer lugar daremos definición a la Productividad en las empresas, la manera de medir y controlar. A continuación hablaremos de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), concretamente en el sector hotelero, para después explicar la relación de las TIC en la Productividad, de los tres distintos niveles de herramientas, y de los indicadores de cada uno de los niveles, para posteriormente hablar de la influencia de las TIC en la productividad en las empresas.

En el tercer y último bloque, con la información de todo el estudio, recogida de datos, desarrollo, análisis, resultados, estaremos dispuestos a ofrecer unas conclusiones para explicar cuáles son las herramientas TIC que más influyen en la Productividad, y por tanto orientar a las empresas del sector en qué herramientas invertir para mejorar la Productividad.



## **2.- EL SECTOR TURÍSTICO EN ESPAÑA**

El objetivo de este apartado es definir el marco en el que operan las empresas hoteleras en España, comentando las características del sector. Echaremos una vista al pasado y presente, finalizaremos comentando los nuevos planes de acción del Gobierno de España para el futuro.

### **2.1. ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DEL TURISMO EN ESPAÑA**

El turismo empezó a adquirir importancia a finales del siglo XIX, de índole elitista y por tanto al alcance de los más adinerados.

A principios del siglo XX hasta la Guerra Civil se crearon diferentes órganos e instituciones públicas para promover el turismo en España, organizándose diferentes ferias y eventos en España, como Exposición Universal de Barcelona de 1929, así como la Exposición Iberoamericana de Sevilla en ese mismo año.

Durante la Guerra Civil el colapso del turismo fue absoluto, iniciándose un largo paréntesis hasta años después de acabar la guerra.

Durante la década de los 50 el turismo comenzaría a aumentar debido en gran parte al surgimiento del Estado del Bienestar de los países occidentales iniciándose el boom turístico que llegaría en los 60, concentrándose principalmente en Cataluña, Canarias y Baleares siendo un turismo principalmente de sol y playa.

Ésta tendencia fue interrumpida hasta los 90 en dos ocasiones, la primera con la Crisis del 73, y la segunda a finales de los 80 donde el encarecimiento de los precios, acompañado de una ausencia en la mejora de la calidad produjo un desplome del turismo. En ésta crisis se establecieron las bases tomando consciencia de los errores cometidos anteriormente, propulsando un turismo basado en la excelencia y en la calidad medioambiental.

Puestas las bases, en los 90 se originó una etapa expansiva del sector turístico, consiguiendo una gran consolidación de España como destino turístico gracias a la Exposición Universal de Sevilla y los Juegos Olímpicos de Barcelona.

Actualmente España es uno de los principales destinos turísticos en todo el mundo, no solo basando su oferta en sol y playa, sino que también se han desarrollado y se están desarrollando y promocionando sectores como el turismo de montaña y esquí, rurales, monumentales, gastronómicos, etc.

## 2.2. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA

La oferta hotelera española se compone mayoritariamente por establecimientos de baja calidad y un número reducido de plazas.

Sin embargo, la industria hotelera está experimentando un proceso de concentración en busca de mayores niveles de calidad, tal y como pone de manifiesto el aumento de las empresas que se organizan como sociedades limitadas, así como el incremento del porcentaje de hoteles de cuatro y cinco estrellas en todos los destinos turísticos. La ventaja con la que cuenta el sector es el cambio en la demanda que se caracteriza por un elevado nivel cultural y económico. Por tanto, existen buenas expectativas de crecimiento en las pernoctaciones en hoteles de categorías superiores que puede garantizar una rentabilidad elevada, siempre que no se llega a saturar este nicho de mercado. En cualquier caso, persiste una dualidad en la calidad de la oferta hotelera. Por un lado, están los grandes establecimientos hoteleros con todos los servicios y tecnologías disponibles y, por otro, los pequeños negocios con niveles de calidad muy escasos y que influyen negativamente sobre la imagen de nuestros destinos turísticos, con una consiguiente pérdida de competitividad.

En este escenario, los Planes de Excelencia Turística tratan de recuperar destinos tradicionales (fundamentalmente de sol y playa) dotándoles de mejores infraestructuras y de medios que les hagan atractivos al turismo moderno. Recientemente, para ayudar a la expansión de nuevos destinos y a la recuperación de los más clásicos se ha elaborado el Plan Operativo 2005 destinado a la promoción exterior, lo que supone una ayuda muy importante a la industria hotelera en relación con la comercialización y marketing de su producto.

Al mismo tiempo, se debe acometer un esfuerzo por potenciar alternativas al turismo de sol y playa. España cuenta con un patrimonio cultural muy extenso que debe aprovechar, puesto que todavía existe capacidad de crecimiento en este tipo de turismo. Por supuesto que ya se ha comenzado a trabajar en esta línea, aunque sólo un 10 por 100 de nuestro patrimonio cultural se puede considerar como un producto turístico cultural debido a problemas de acceso y de conservación. En la actualidad, España está considerada como el cuarto país de Europa según la oferta cultural por detrás de Italia, Francia y Grecia.

Finalmente, entre las debilidades que tiene que afrontar la industria hotelera destaca el retroceso en la productividad. El aumento en la competencia que vive el sector motivado por el exceso de oferta y la contención en la demanda obliga a mejorar los niveles de productividad si se quieren mantener los valores de rentabilidad de las empresas. Además, no es



viable recurrir sistemáticamente a una rebaja de precios puesto que esto nos llevaría a especializarnos en un segmento del mercado con poco poder adquisitivo y en el que otros países con mayores ventajas comparativas en costes tienen una mejor posición.

### **2.2.1. Características en función de la productividad.**

Ernst & Young, realizaron un estudio sobre dos indicadores, los ingresos medios por estancias y los ingresos medios de habitación/pensión por estancia, siendo publicado el 26 de Junio de 2012, muestran como ambos indicadores caen sustancialmente en todas las categorías de s hoteles, agravado por el incremento del IPC. Los hoteles españoles generalizadamente han querido mantener los precios como medida para incentivar la demanda y mejorar el posicionamiento del mercado turístico español frente a competidores en auge como Croacia y Turquía.

En los primeros meses de 2011 se observó una ligera mejora de los ingresos medios de habitación/pensión siendo más significativos en hoteles de cinco estrellas.

Comparando éstos indicadores con el empleo, se ve éste no se reduce en comparación con los indicadores como ocurre en otros sectores, por tanto el sector hotelero tiene poco margen de maniobra para incrementar la competitividad del destino.

Hay dos conclusiones generales a remarcar: primero, el esfuerzo de transparencia que está haciendo el sector hotelero para dar a conocer cuál es la realidad de su actividad económica y social. La segunda es que, si bien se han superado los peores años de los analizados en estudio, que fueron 2009 y 2010, todavía persisten ciertos riesgos de cara a que realmente España se pueda mantener como un destino turístico competitivo".

Agrega que para afrontar estos riesgos se necesita "de forma decidida, ciertos cambios tanto en las relaciones entre los distintos factores que intervienen en el proceso productivo del sector hotelero como en la relación entre el sector y la Administración".

"Los precios del sector hotelero español, en términos nominales, se han mantenido y hasta crecido ligeramente pero, en términos reales o deflactados, han bajado, precisamente por la presión que hacen los nuevos mercados competitivos. En los últimos años, los hoteleros han venido bajando sus precios para ser competitivos, reduciendo sus ingresos medios y su rentabilidad".

## 2.3. ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y PROCESOS

### 2.3.1. Distribución.

En la industria turística, la función de la distribución siempre ha jugado un papel estratégico dentro de la estructura del mercado por razones muy evidentes: en la medida que el producto turístico no puede ser llevado al lugar donde reside el potencial comprador, función clásica de la distribución en la industria de los bienes y productos de consumo, sino que es el comprador el que debe desplazarse al lugar donde radica el producto turístico, el potencial comprador conoce y compra dicho producto a los intermediarios que, en su función más clásica, actúan como representantes del producto en cuestión.

Si bien ahora esta función está mucho más matizada por las múltiples posibilidades que tiene el potencial consumidor de conocer el producto antes de comprarlo, hay que entender el papel de la distribución en el inicio y desarrollo del turismo cuando las comunicaciones, especialmente en el ámbito internacional, estaban mucho más limitadas. Eran los operadores del mercado los que, de alguna manera, vendían el producto a los consumidores, cautivos en la mayor parte de los casos, de unos paquetes turísticos hechos de manera masiva para todos los consumidores.

La estructura clásica de la distribución turística estaba formada por tres **canales o circuitos de compra**:

**Intermediada larga** (cliente - agencia minorista - tour operador - oferta): fundamentalmente utilizada por los tour operadores internacionales que controlaban la creación y comercialización de los paquetes turísticos masivos, los denominados inclusive tour IT, y que determinaban qué destinos y productos salían al mercado ya que ellos controlaban los flujos turísticos internacionales al disponer del control de las plazas de avión. El instrumento de venta era el conocido como catálogo de producto. Este fue el modelo con el que se desarrollaron todas las zonas turísticas nacionales e internacionales, siendo los propios tour operadores los que en muchos casos financiaron los procesos de construcción de hoteles para sus clientes en muchas zonas de España, lo que les otorgó un enorme peso en las decisiones de política turística de esa época.

**Intermediada corta** (cliente - agencia minorista - oferta): fundamentalmente utilizada para realización de dos funciones:

1. Emisora, es decir, clientes de la localidad donde radica la agencia que desean llevar a cabo un viaje y pueden comprar un producto ya cerrado (catálogo del tour operador) y del cual la agencia minorista es

un comisionista (retailer); o bien crear un paquete a medida para ellos (forfait) en función de las necesidades del cliente.

2. Receptora, en la que normalmente actúan por delegación del tour operador para realizar las funciones de post venta en destino: recepción de clientes, transfers, alojamiento, excursiones...

**Directa** (cliente- oferta): en la que la venta se produce de modo directo entre cliente y oferta, sin que medie actuación de ningún intermediario y que por razones evidentes queda más restringida a situaciones de proximidad o de conocimiento previo del producto en cuestión por parte del consumidor.

En el sector de la distribución es, sin lugar a dudas, donde se ha producido en los últimos años una mayor desintegración de la estructura clásica de la distribución y, por tanto, la aparición de nuevos operadores del mercado motivado, en gran parte, por dos fenómenos que han convergido en el tiempo:

- I. Por un lado, en la medida que los mercados/productos turísticos de Europa han alcanzado su **etapa de madurez**, la tendencia desarrollada por parte de los grandes operadores del mercado, los conocidos como tour operadores, ha sido la de ampliar progresivamente sus cuotas de mercado y, por tanto, consolidar posiciones de liderazgo en la mayor parte de los mercados emisores europeos (Alemania, Reino Unido, Escandinavia,..) a la búsqueda de mejores rendimientos de la inversión por la vía de las economías de escala
- II. De otro, la aparición de **internet como canal de distribución** que ha supuesto no sólo la aparición de operadores especializados sólo en venta en línea sino que, además, ha hecho que todos los actores del mercado turístico, tanto desde el lado de la oferta como desde el lado de la demanda, hayan tenido que redefinir sus modelos y estrategias de negocio. En esta misma línea, cabe incorporar el creciente papel que desempeñan las redes sociales.

Así, y tomando como objeto de análisis el primero de los apartados mencionados, procede ahora llevar a cabo una consideración de los modelos de negocio actualmente existentes en el ámbito de los intermediarios del mercado.

### 2.3.2. La propiedad.

Dejando al margen el que pueda existir alguna especificidad propia, la mayor parte de las agencias de viajes se articulan en base a alguno de estos

modelos. A efectos de simplificar, se entiende por agencia tanto los minoristas como las mayoristas así como los grupos de distribución integral (GDS) y centrales de reservas (CRS):

- **Agencia independiente**, no perteneciente a ninguna red horizontal ni tampoco está integrado en un grupo vertical, y cuya propiedad pertenece a un empresario o a un grupo de empresarios- inversores privados. Por tanto diseña y planifica su cadena de valor con total libertad de acción.
- **Agencia que forma parte de una cadena cuya propiedad es un grupo inversor** (algunas entidades bancarias españolas – Bancaixa, Ruralcaja,..- así como centros de distribución comercial, como Carrefour,.. ) no perteneciente al sector turístico.
- **Agencia independiente, o perteneciente al grupo anterior**, que no forma parte de ninguna cadena horizontal, ni está integrado en un grupo vertical pero que alguna de sus funciones de dirección (compras, marketing, ventas,...) las tiene integradas con mayor o menor nivel de autonomía en una entidad colectiva de agrupación voluntaria (Avasa, Avantours, Sehrs...) .En función del tipo de asociación de que se trate la capacidad de control sobre la cadena de valor del propietario varía.
- **Agencia independiente** en lo referente a su propiedad **pero integrado en una franquicia** que implica una capacidad de control por parte del propietario más o menos limitada en función de la franquicia de que se trate.
- **Agencia perteneciente a una red de su propiedad que pertenecen a un entidad común** pero que no cubre toda la cadena de valor de la distribución (El Corte Inglés) o bien a un holding de distribución integral del producto turístico (TUI, Carlson Wagonlits)
- **Agencia perteneciente a un grupo o holding turístico** que cubre o todos o la mayor parte de la cadena de valor del mercado turístico (Orizonia, Globalia)
- **Agencia de propiedad pública**, como ocurría en la práctica totalidad de los países de la antigua Europa del Este (Intourist en la extinta URSS era el caso más notorio), y que puede permanecer todavía en algunos países.

### 2.3.3. La gestión.

Es muy complejo poder establecer una clasificación de los modelos de negocio que sea omnicomprendiva de todas las modalidades posibles.

La forma de gestión, en cuanto a su modelo de gestión, independiente, franquicia, explotación, no es tan relevante como lo es en el caso de los hoteles donde la modalidad de la gestión y su relación con la propiedad del inmueble sí

es muy relevante para determinar el tipo de negocio en cuestión ya que es esencial en la determinación de su cuenta de resultados.

En el caso de las empresas de distribución, es mucho más representativa la modalidad, el tipo de gestión en relación con su papel en el mercado ya que afecta mucho más notoriamente a su rol de distribuidor. Por tanto, en este apartado la clasificación se intentará hacer en base a su función intermediadora en el mercado.

#### **2.3.4. Tour operadores y mayoristas.**

En el ámbito de la distribución mayorista, conviene hacer una precisión conceptual para definir con mayor precisión las empresas objeto de estudio ya que se suele utilizar de manera indistinta la denominación de tour operador y la de agencia mayorista puesto que no existe definición legal o académica que determine cuál modelo de negocio es uno y cuál es el otro.

##### **2.3.4.1. Tour Operador.**

La denominación de tour operador se aplica, fundamentalmente, a las empresas internacionales que gestionan la creación de paquetes, los IT, para la venta internacional, es decir, la empresa inglesa o alemana, por ejemplo, que contrata los servicios de la oferta española para formalizar su paquete cerrado que luego vende en su mercado de origen, inglés, alemán...Por tanto, es una empresa extranjera que genera flujos de demanda extranjero para la oferta del país en cuestión. Esos paquetes, los tour operadores los venden a través de las agencias de viajes minoristas de su respectivo país.

##### **2.3.4.2. Mayorista.**

Por su parte, la denominación de mayorista ha venido siendo aplicada en el caso español porque la legislación nacional y la posterior de la mayor parte de las comunidades autónomas a partir de la Constitución del 78, marca una diferencia entre las agencias minoristas y las agencias mayoristas, estableciendo que estas últimas son las autorizadas legalmente para crear los paquetes y venderlos a través de las minoristas. Es decir, la minorista puede crear paquetes pero sólo está autorizada a venderlos ella misma a sus clientes, no puede comercializarlos a través de otras agencias, mientras que las mayoristas sólo pueden crear los paquetes y venderlos a las agencias minoristas, y no a los clientes directos.

La función que cumplían ambas era y sigue siendo la misma: la fabricación de paquetes combinados para ser vendidos a través de redes de agencias minoristas en sus respectivos mercados de origen, por lo que se utilizará la denominación de mayorista como concepto integrador de ambos modelos, tour operador y agencia de viajes mayorista.

A continuación procede la realización del análisis de los elementos básicos en los que se basa el modelo de negocio de la agencia mayorista.

- **El producto:** el paquete combinado, es el producto típico del mayorista, por cuanto su beneficio deriva de las economías de escala y del margen obtenido en cada uno de los eslabones de su cadena de valor: marketing, compra de oferta, gestión del transporte... lo que lleva a que su tendencia natural sea la de realizar una segmentación de la demanda que le permita lograr altos volúmenes de venta, es decir, buscar segmentos de mercado de gran dimensión, y a los que ofrecerles productos iguales o similares, de tal modo que el precio será aquí un factor clave del éxito. Este ha sido el producto central en el que se ha basado el modelo típico de negocio de los mayoristas desde el inicio del desarrollo turístico hasta nuestros días, y sigue siendo el modelo mayoritariamente utilizado por los grandes operadores vacacionales de sol y playa internacionales, TUI, Thomas Cook, Airtours...

Cabe destacar la aparición de productos que intentan mantener al máximo el formato del paquete estándar, para lograr las necesarias economías de escala, pero que permiten cierta adaptación a las necesidades específicas del cliente, lo que se conoce como los paquetes dinámicos, “tailormade” o “customización del producto”, que ha sido posible gracias a la utilización de los motores de reserva de los propios operadores.

- **El canal de ventas:** las redes de agencias minoristas. El otro elemento central del modelo de negocio de la agencia mayorista era la salida al mercado, es decir, su fuerza de ventas ante el consumidor final, ya que como se ha mencionado anteriormente, la agencia mayorista no podía vender directamente al consumidor final sino que debía hacerlo a través de las agencias minoristas.

En consecuencia, y como es fácilmente comprensible, de la mayor o menor capacidad de control de este eslabón de su cadena de valor dependía en buena parte el éxito de ventas del catálogo del mayorista en cuestión, siendo objetivo central de las respectivas estrategias comerciales.

Tradicionalmente han existido **dos modelos de negocio:**

- **Mayorista con red propia** de agencias minoristas (en el caso español, Turavia y Viajes Barceló; Iberojet/ Solplan y Viajes Iberia; Travelplan y Viajes Halcón, entre otros; y en el ámbito internacional, la mayor parte de las mayoristas disponían de su propia red de minoristas: TUI, Neckerman, Thomson, Thomas Cook,...)
- **Mayorista sin red propia** de agencias minoristas y que vendía su producto a través de todas las agencias minoristas, modelo más seguido en la industria turística española hasta hace unos años (Primera Línea, Nobel Tours, Europlayas,..)

A su vez, y por el juego combinado de ambos modelos caben varias estrategias y, en consecuencia, modelos de gestión:

- **La agencia mayorista**, que dispone de red propia de minoristas, utiliza una **estrategia de exclusividad** de tal modo que su producto sólo puede ser adquirido en su red de minoristas, con el doble objetivo de, por un lado, garantizar la venta de su producto al forzar a su red a venderlo y, por otro, darle valor a su agencia minorista ante el comprador potencial al hacer que sólo se pueda adquirir el producto en su red.
- **La agencia mayorista**, aunque disponga de red propia, utiliza una **estrategia de distribución intensiva**, sin dar exclusividad a su red de minoristas, con lo que se prima el objetivo de consolidar el máximo posible de ventas de su producto aunque ello pueda implicar un posible detrimento de su red de minoristas.
- **La agencia minorista** perteneciente a un grupo vertical con mayorista propio sólo puede vender el producto elaborado por su mayorista y en el caso de que no disponga de producto, o bien se pierde el cliente, o bien se le ofrece el de otra empresa mayorista competidora.
- **La agencia minorista independiente**, sólo puede comprar producto de aquellas mayoristas igualmente independientes que no disponen de red propia de minoristas, o bien pueden adquirirlo a cualquier mayorista.

La mayor parte de las agencias mayoristas han utilizado todas las estrategias descritas en un momento u otro de su ciclo de vida, en función del propio entorno de mercado, sin que pueda establecerse en estos momentos que cada mayorista sigue una línea estratégica definida en uno u otro sentido de manera perenne en el tiempo.

- **El posicionamiento estratégico**: la especialización en mercados y/o en productos versus el crecimiento intensivo en mercado/producto.

Esta tendencia que se viene manifestando de modo creciente en la industria turística actual responde, al igual que ocurre en otros sectores productivos, al propio desarrollo del ciclo de vida del mercado turístico que se encuentra en fase de madurez en la mayor parte de los mercados europeos y, por supuesto, en el mercado español.

Así, y del mismo modo que la demanda turística ya no es monoproducto, sol y playa masivo- sino que existen cada vez más segmentos de mercado diferenciados, cultural, deportivo, gastronómico, aventura... sino que se van generando nuevos mercados, a la par surgen operadores del mercado que se centran en la creación de productos mucho más ajustados a este nuevo consumidor final, programas a medida-, y que no basan su modelo de negocio en la generación de economías de escala sino en la obtención de beneficio por la vía de la especialización en un producto, en un mercado, o en un producto/mercado.

Se están generando muchos modelos de negocio en función de estas nuevas tendencias del mercado, pero con el objetivo de poder aportar una visión panorámica actual del tema, se pueden establecer las siguientes líneas maestras:

- **Mayoristas transnacionales** (TUI-First Choice, Thomas Cook-My Travel) grandes corporaciones que operan en la mayor parte de los mercados internacionales y en casi todos los destinos turísticos del mundo, fundamentalmente, en mercado/producto de tipo masivo. Su modelo de negocio se basa en las economías de escala y en el control de toda la cadena de valor del producto.  
A su vez, dentro de estas grandes corporaciones existen diferentes empresas que intentan cubrir toda la cadena de valor de la distribución y así dan lugar a la presencia de mayoristas que operan off line, o en modelo convencional, y mayoristas que operan sólo a través de venta por internet, si bien la generación de la oferta a vender en todos los casos, la contratación del producto, la lleva a cabo una organización específica que luego distribuye el producto a todas las demás.
- **Mayoristas internacionales** (Rewe y Alltours en Alemania, Airtours en Reino Unido, AirFinland Holidays en Finlandia, Solplan y Travelplan en España) que se especializan en su mercado de origen, no tienen vocación de crecimiento en otros mercados internacionales, y que ofertan una parte importante de los destinos turísticos convencionales internacionales. Igualmente, buscan la cobertura completa de la cadena de valor del producto (transporte, alojamiento, oferta complementaria).



- **Mayoristas internacionales especializados en productos/mercados**, que son aquellas empresas que se centran en la actuación en sus mercados de origen para ofrecer una gama de productos más o menos especializada, (sol y playa, cultural, deportivo, normalmente en destinos concretos donde disponen de buen dominio de la oferta (H& H Tours en Alemania; Verdi Voyages en Francia, Viva Tours en España,...).
- **Mayoristas que sólo operan en un mercado/producto especializado** como es el caso de Ramblers Holidays (mercado británico especializado en senderismo); Fit Reisen (mercado alemán especializado en turismo de salud); Senioren Reisen (mercado austriaco especializado en turismo de 3ª edad y perteneciente a un sindicato concreto); Mundosenior (mercado español y producto tercera edad español) y por supuesto, la mayor parte de los operadores especializados en turismo de golf, que suelen concentrarse en un mercado de origen (sueco, noruego, alemán, inglés,...) y en una oferta más o menos amplia de destinos especializados.

### 2.3.5. Agencias minoristas

Los modelos de negocio convencionales de las agencias minoristas, emisor y receptor, se han visto alterados por la aparición de las agencias de venta “on line” y que ha dado lugar a la presencia de agencias de viajes que sólo operan en internet, como un tercer modelo de negocio.

Por tanto, y de manera general, cabe establecer la siguiente clasificación de modelos de gestión en agencias minoristas:

- **Agencias receptoras**, normalmente vinculadas a la gestión post venta y de contratación de oferta en destino para uno o varios mayoristas y con muy escasa actividad emisora (Viajes Sidetours, Viajes Olympia,...).
- **Agencias emisoras**, ubicadas en ciudades y que centran su actividad en la organización y venta de viajes para los residentes, tanto sea de negocios como puramente turísticos (cualquiera de las ubicadas en ciudades).
- **Agencias emisoras y/o receptoras “verticales”** que forman parte de un grupo de distribución y que su política de venta, como ya se ha mencionado, depende de la estrategia corporativa correspondiente.
- **Agencias de venta “on line”** que, a diferencia de las anteriores, no disponen de presencia física sino que la venta se produce a través de su

correspondiente página web/portal y que pueden ser independientes (Booking.com) o formar parte de un grupo (Rumbo.com).

- **Agencias minoristas/mayoristas**, que son aquellas que según algunas legislaciones tiene la posibilidad de actuar en la doble vertiente, esto es, crear productos y venderlos tanto a través de sus propia fuerza de ventas como a través de otras agencias minoristas, y que suele utilizarse cuando una agencia está muy especializada en un determinado destino o producto.
- **Agencias “implant”**, que en realidad no se trata de un modelo de negocio sino de una actividad de venta, puesto que se trata de las oficinas de gestión de viajes que algunas grandes corporaciones tienen en sus instalaciones así como casi todos los recintos feriales, los polígonos y zonas de concentración industrial y empresarial... y que tiene como objetivo canalizar todas las necesidades que puedan surgir dentro de la empresa en cuestión, si es un implant propio, o bien captar el máximo de negocio de las empresas que se ubican en dicha zona industrial o recinto ferial. Normalmente, siempre pertenecen a una empresa minorista que o bien por concurso o bien por adjudicación disfruta de esa ubicación.

Conviene precisar, no obstante lo anterior, que todas las agencias minoristas pueden actuar, y de hecho lo hacen, en todos los ámbitos, es decir, que una agencia receptiva, igualmente realiza ventas de emisión, ya sea por presencia física del cliente o ya sea a través de internet. El modelo concreto de su negocio depende de cada caso concreto y, muy especialmente, del destino en que se ubique.

### 2.3.6. La propuesta de valor.

Desde una perspectiva ortodoxa la propuesta de valor de la distribución se puede articular en base al desarrollo de tres funciones básicas:

1. **Asesoramiento** en el proceso de compra al cliente potencial.
2. **Organizar o producir**, en la medida que articula el producto ya sea la venta de un producto elaborado por la mayorista o ya sea la creación de un propio y adaptado para el cliente la propuesta de valor para el cliente concretándola en un producto determinado.
3. **Mediadora**, en tanto que como representante de la industria ofertante, hotel, compañía aérea, oferta complementaria, agencia mayorista... la agencia de viajes informa, gestiona y cobra por cuenta de aquella al cliente.

De las tres funciones esenciales, la actividad mayorista se concentra en la función creadora del producto, mientras la agencia minorista lo hace, fundamentalmente en las otras dos, si bien en virtud del modelo de negocio adoptado por la agencia en cuestión el peso de las tres funciones será distinto en su cuenta de resultados.

A su vez, y con relación a estas tres funciones, se pueden establecer dos grandes tipos de productos y servicios ofrecidos por las agencias de viajes:

**1. Negocio principal:**

- Mediación en la venta de billetes y reserva de plazas en toda clase de medios de transporte, así como alquiler de vehículos y transportes.
- Reserva de habitaciones y servicios en establecimientos hoteleros y demás.
- La reserva de servicios en otras empresas turísticas.
- La organización, venta y realización de los viajes combinados, a forfait o paquetes.
- La actuación por delegación, como representantes de otras agencias para la prestación en su nombre y a la clientela de estas de los servicios que constituyen objeto propio de su actividad, en el caso de las agencias receptoras o delegadas.

**2. Negocios complementarios:**

- Información turística gratuita y difusión de material de comunicación, así como la venta de guías turísticas, y de transporte etc.
- Cambio de divisas y venta y cambio de cheques de viajeros.
- Formalización de pólizas de seguros con mayores coberturas de los servicios de pérdidas o deterioros de equipajes, accidentes, enfermedades y otros riesgos derivados de los viajes.
- Alquileres de equipos (pesca, esquí, submarinismo...) en determinados segmentos de mercado

No obstante lo anterior, y como es fácilmente comprensible, en función de cada caso concreto la articulación de su propuesta de valor será diferente, aunque parece que la tendencia a la especialización, tanto en el tipo de canal utilizado (sobre todo la presencia en internet) así como el producto/ mercado ofrecido son dos tendencias claramente perceptibles en el mercado actual.

## **2.4. PLAN NACIONAL INTEGRAL DE TURISMO (PNIT)**

### **2.4.1. Introducción**

La actividad turística en España ha sufrido una pérdida importante de competitividad en los últimos años, la sostenibilidad económica, social y medioambiental de nuestro modelo está en entredicho de cara al futuro. Se apunta al fin de un ciclo económico que comenzó hace algo más de 50 años y en el que se están incubando los nuevos líderes turísticos mundiales fundamentados en la innovación. Es imprescindible, por tanto, abordar medidas que activen un punto de inflexión, deteniendo el declive y activando un crecimiento sobre bases sólidas que permitan asegurar el liderazgo y la competitividad de nuestro modelo.

El Gobierno de la Nación, consciente de la trascendencia del turismo para nuestro país, quiere impulsar a través de la Secretaría de Estado de Turismo el Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) como conjunto de medidas para el período 2012 – 2015, para impulsar la competitividad de las empresas y nuestros destinos, renovar el liderazgo mundial de nuestro país para las próximas décadas y contribuir a la generación de riqueza, empleo y bienestar de los ciudadanos.

Se trata de un conjunto de medidas para el periodo 2012 - 2015 para impulsar la competitividad de las empresas y nuestros destinos, renovar el liderazgo mundial de nuestro país para las próximas décadas y contribuir a la generación de riqueza, empleo y bienestar de los ciudadanos.

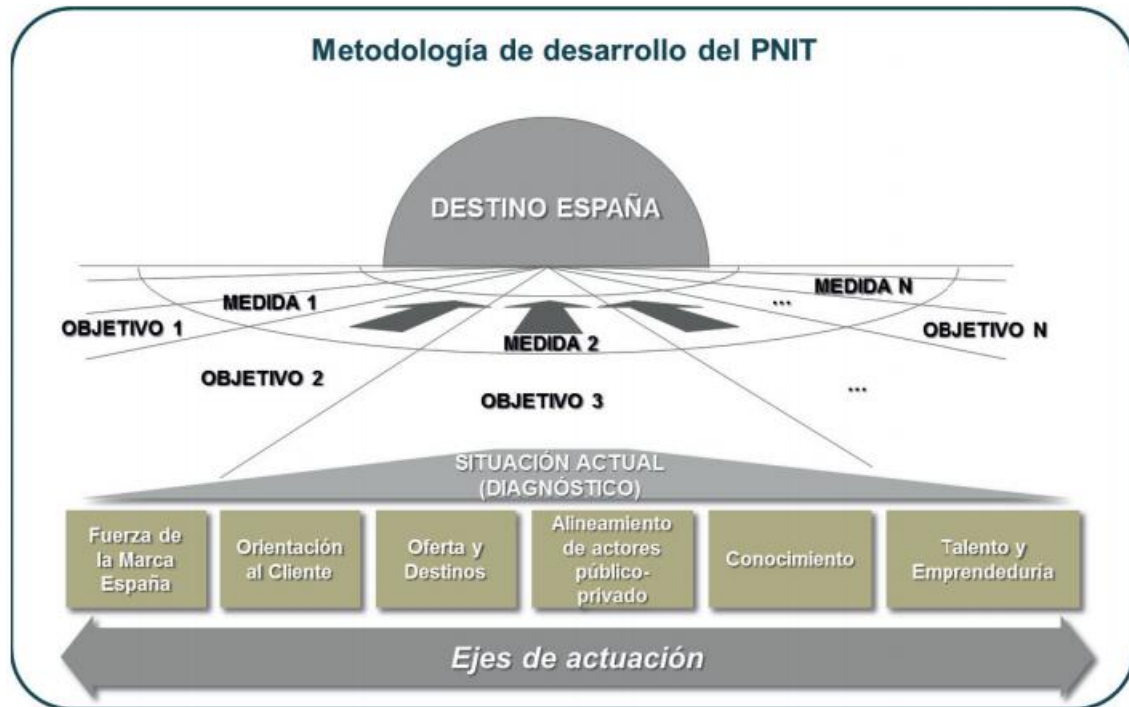
Se concibe como respuesta a las principales necesidades manifestadas por el sector turístico, destacando los siguientes aspectos fundamentales:

- Liderazgo del Gobierno de la Nación para alinear voluntades de actores y los recursos en un proyecto común.
- Colaboración público-privada.
- Diseño de políticas transversales para la toma de decisiones y el establecimiento de estrategias.
- Establecimiento de un marco y una estructura institucional que estimule la mejora competitiva en las empresas.
- El destino turístico España debe funcionar de forma alineada, con una visión innovadora en el diseño de políticas: España como destino al servicio del turista.

### 2.4.2. Estructura del PNIT

Para el desarrollo del plan se ha seguido la siguiente metodología:

1. Análisis de la situación en la que se encuentra el sector actualmente y **diagnóstico** de los principales problemas que han llevado hasta ésta.
  - Dinámica del **cambio de ciclo** que se vive actualmente en el sector derivado principalmente de los cambios demográficos y tecnológicos producidos en los últimos años.
  - Diagnóstico, donde se analizan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Destino España.
2. Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual, se define la visión o **situación futura deseada** para el sector turístico español en el medio plazo.
3. Para alcanzar esta situación futura, en base al diagnóstico realizado se identifican todos aquellos **objetivos específicos** cuyo cumplimiento permitirá alcanzar la visión definida para el sector turístico. Estos objetivos, se acompañan de un conjunto de **indicadores** de seguimiento que permitirán conocer la evolución y el grado de avance en el proceso de alcanzar la visión definida.
4. Como conclusión de todo el análisis anterior, se define un **paquete de medidas** que, desde el liderazgo del Gobierno de la Nación y basados en la innovación, apoyan la consecución de los objetivos, desde cada uno de los ejes del Destino España.
5. El siguiente paso consiste en la **priorización de las medidas**, para lo que se ha elaborado una metodología de priorización, en base a su facilidad de implantación y el impacto en el sector.
6. Por último, es imprescindible identificar los **instrumentos de coordinación** entre todos los actores involucrados, con el fin de poder articular su ejecución de la forma más operativa posible.



Fuente: PNIT, Ministerio de industria, energía y turismo

### 2.4.3. Diagnóstico de la situación.

Se ha realizado un análisis de la situación actual del turismo nacional, para ello como en todos los análisis de situación, se ha llevado a cabo un análisis DAFO, de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Las fortalezas y debilidades se han desarrollado entorno a seis elementos o eje sobre los que pivotan los recursos y estrategia, donde cada uno de los siguientes elementos (figura 1) son esenciales para el fin último → **DESTINO ESPAÑA**.



(Figura 1) Elementos o ejes sobre los que se les aplicarán las medidas correctoras con sus correspondientes mecanismos de control.  
Fuente: PNIT, Ministerio de industria, energía y turismo

En cuanto a las amenazas tenemos factores como la acentuación de la crisis, destinos del arco mediterráneo, alta estacionalidad y la mejora de la marca país de países en vías de desarrollo.

Como oportunidades tenemos a los nuevos mercados emisores turísticos emergentes, el envejecimiento de la población aumentando las demandas de productos relacionados con la salud y el bienestar, demanda de turismo comprometido con la sostenibilidad del medio ambiente, decisiones de compra cada vez más ligadas a los atributos del producto y no al precio, turismo como sector estratégico de la UE y amplia gama de intermediarios para ofrecer productos diferenciados.

#### **2.4.4. Destino España, Visión y Objetivos.**

##### **2.4.4.1. Visión.**

Se establece una proyección de futuro (visión) que posee las siguientes **características**:

- Destino líder con **proyección internacional**.
- **Sostenible** con el medio ambiente.
- Destinos **rentables** económicamente.
- **Eficiencia** en el modelo **empresarial**.
- Servicios con una **alta calidad y talento**.
- Medido de lleno en la era **digital**.
- **Colaboración** entre el sector **público y privado** y otros agentes u órganos que formen parte del sector.

##### **2.4.4.2. Objetivos.**

Para alcanzar la visión anterior, el PNIT establece una serie de **objetivos**:

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

Éstos objetivos estarán acompañados por 3 instrumentos:

- a) Impulsar el conocimiento, el emprendimiento y la formación.

- b) Mejorar la oferta turística.
- c) Diversificar la demanda.

En la definición de los objetivos y sus instrumentos se han identificado indicadores para medir el grado de cumplimiento de los mismos desde dos perspectivas:

1. **Primera perspectiva**, se han seleccionado indicadores que permiten comparar la posición de España respecto a los países más competitivos en turismo de Europa (Suiza, Alemania, Francia, Austria, Suecia, Reino Unido, España, Islandia, Países Bajos, Luxemburgo) así como con los países de la cuenca mediterránea (Italia, Croacia, Grecia, Turquía, Túnez, Egipto y Marruecos).
2. **Segunda perspectiva**, se seleccionan indicadores destinados a **medir la evolución de los aspectos internos estructurales** que definen al sector turístico español.

#### 2.4.5. Medidas.

En éste apartado se definirán un paquete de medidas para cada unos de los 6 ejes que conforman el PNIT. Éstas, son las siguientes: EJES → MEDIDAS.

1. Fuerza de la marca España.
  - i. Desarrollo coordinado de la marca España.
  - ii. Impulso al Plan Estratégico de Marketing.
  - iii. Representación permanente de los intereses turísticos españoles en la UE.
  
2. Orientación al cliente.
  - iv. Lanzamiento del programa “Fidelización España”.
  - v. Impulso a una campaña para estimular la demanda turística Nacional.
  - vi. Modulación de tasas aeroportuarias.
  - vii. Optimización en la expedición de visados turísticos.
  
3. Oferta y destinos.
  - viii. Apoyo a la reconversión de destinos maduros.
  - ix. Líneas de crédito para la renovación de infraestructuras Turísticas.
  - x. Apoyo a los Municipios Turísticos.
  - xi. Destinos inteligentes: innovación en la gestión de destinos.



- xii.** Redes de agencias de gestión de experiencias.
  - xiii.** Homogeneización de la clasificación y categorización de establecimientos hoteleros, rurales y campings.
  - xiv.** Evolución del Sistema de Calidad Turístico Español.
  - xv.** Puesta en valor del patrimonio cultural, natural y enogastronómico.
  - xvi.** Aprovechamiento del Patrimonio Cultural.
  - xvii.** Aprovechamiento del Patrimonio Natural.
  - xviii.** Aprovechamiento del Patrimonio enogastronómico.
  - xix.** Fomento del turismo sostenible con el medio ambiente.
- 4.** Alineamiento de actores público-privado.
- xx.** Análisis del impacto de toda propuesta normativa en el sector turístico.
  - xxi.** Impulso a la unidad de mercado.
  - xxii.** Modificación de la legislación que afecta al turismo.
    - a.** Reforma Laboral.
    - b.** Modificación de la Ley de Costas.
    - c.** Modificación de la Ley de Propiedad Intelectual.
    - d.** Modificación de la Ley de Arrendamientos Urbanos.
    - e.** Modificación de la Ley de Aguas.
  - xxiii.** Entrada del sector privado en el ámbito de decisión y financiación de Turespaña.
  - xxiv.** Apoyo a la internacionalización de las empresas turísticas españolas.
  - xxv.** Ventanilla única para empresas y emprendedores innovadores.
- 5.** Conocimiento.
- xxvi.** Desarrollo del catálogo de servicios de Turespaña.
  - xxvii.** Reorganización y modernización de las Consejerías de Turismo de España en el Exterior.
  - xxviii.** Reorientación de las estadísticas nacionales de turismo.
- 6.** Talento y emprendeduría.
- xxix.** Líneas de crédito para jóvenes emprendedores en turismo.
  - xxx.** Programa de emprendedores innovadores turísticos.
  - xxxi.** Adecuación de la oferta formativa y la investigación a la demanda empresarial.

#### **2.4.6. Priorización de Medidas.**

La priorización de las medidas serán en función de dos características, por su **Facilidad de implantación**, y por el **Impacto de cada medida**.

##### **2.4.6.1. Facilidad de implantación.**

Sub clasificaremos ésta característica en:

- a) El plazo de ejecución de la medida.
- b) La complejidad de ejecución.
- c) Necesidad de recursos.
- d) Dependencia entre medidas.
- e) Dependencia de otros agentes.

##### **2.4.6.2. Impacto que provoca la medida.**

- a) Favorecer un marco de competitividad.
- b) Aumento de ingresos, ahorro de costes y mejora de la eficiencia y eficacia del
- c) sector público.
- d) Número de objetivos del PNIT que se fortalecen.
- e) Tiempo de retorno.

#### **2.4.7. Matriz de priorización.**

##### **2.4.7.1. Cuadrante prioritario.**

Aquí se sitúan las medidas más importantes y beneficiosas para el cumplimiento de los objetivos y que, además, son menos difíciles de acometer. En principio, estas medidas se deben implantar en el corto-medio plazo, ya que pronto comenzarán a contribuir a los objetivos del PNIT.

##### **2.4.7.2. Cuadrante estratégico.**

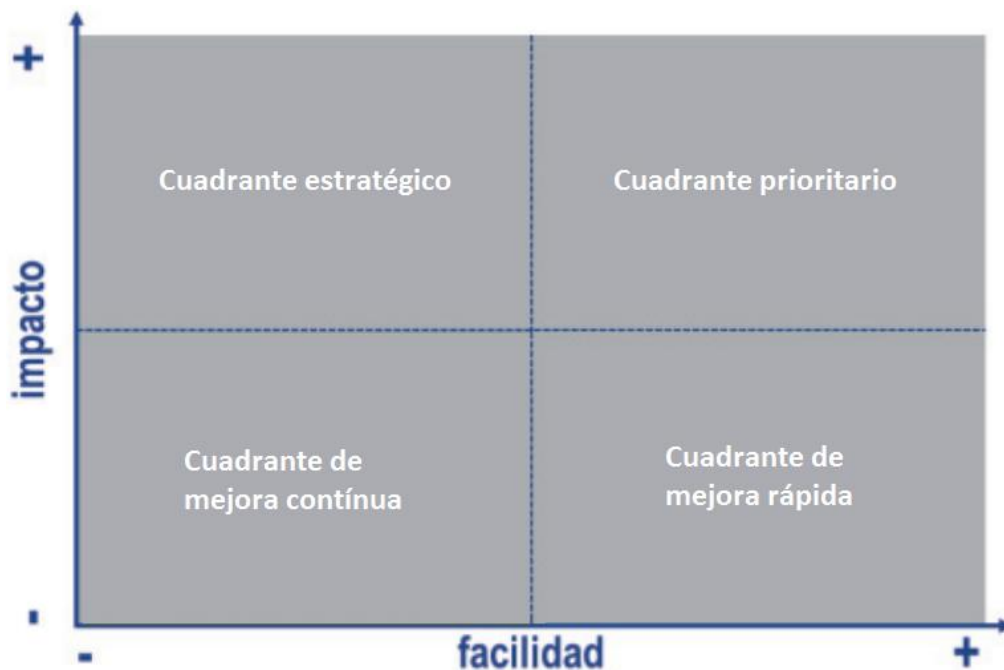
Al igual que en el cuadrante prioritario, las medidas situadas en el cuadrante estratégico se corresponden con las más importantes y beneficiosas definidas dentro del Plan. Sin embargo, para su cumplimiento será necesario un gran esfuerzo e impulso, debido a su alto grado de dificultad.

### 2.4.7.3. Cuadrante de mejora rápida.

Dentro de este cuadrante se incluyen las medidas que, a pesar de tener un menor impacto relativo, son comparativamente fáciles de acometer. Se pueden llevar a cabo en cualquier momento.

### 2.4.7.4. Cuadrante de mejora continua.

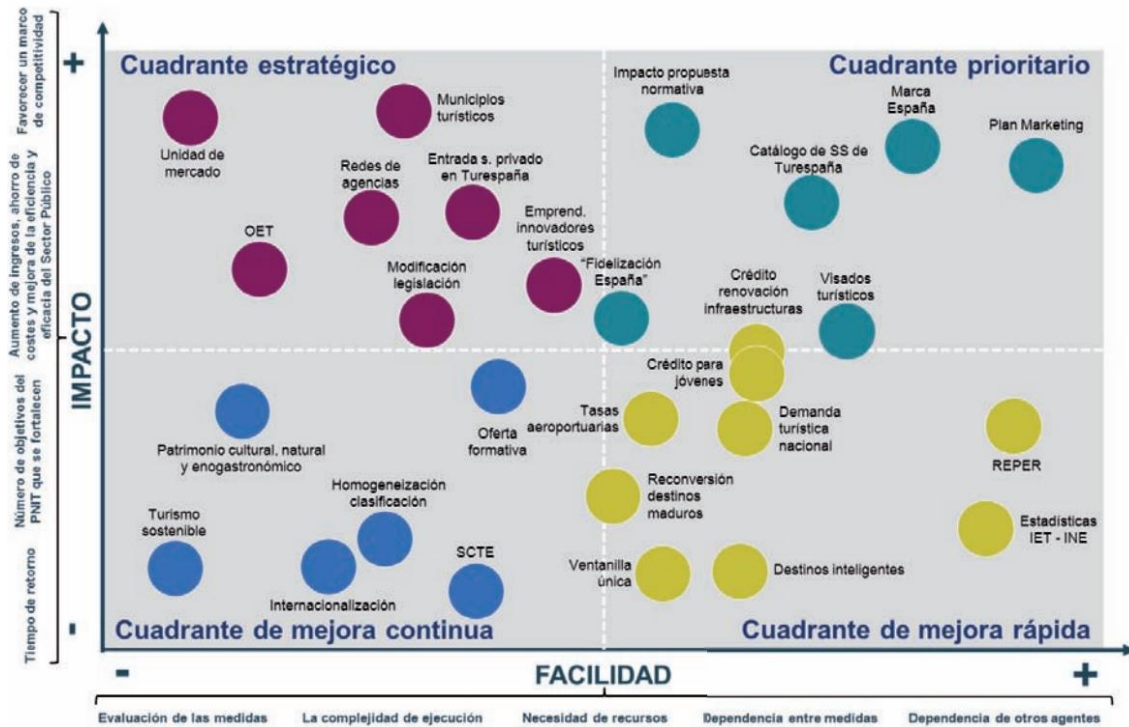
En el último cuadrante se sitúan las medidas que, con un menor impacto relativo y un alto grado de dificultad, tienen una menor prioridad. Para poder ejecutarlas será necesario que se aborden de manera continua con una orientación hacia el medio-largo plazo.



Matriz de priorización. Fuente propia

De ésta forma se evalúa del 1 al 5 el impacto y la facilidad de implantación de cada una de las medidas de cada uno de los ejes de actuación, se colocan en la matriz de priorización y se llevan a cabo en función de los resultados obtenidos, siendo siempre más importante el impacto de la medida que la facilidad de implantación de ésta.

La matriz de priorización según el PNIT sería el siguiente:



Matriz de priorización con las medidas. Fuente PNIT.

#### 2.4.8. SEGUIMIENTO Y CONTROL.

Una de las características que diferencian al PNIT, es su compromiso con la operatividad en el marco de una estrategia coordinada, controlada, medible y transparente.

Para ello, se definen mecanismos de coordinación y seguimiento que aseguren que:

- El avance de las medidas propuestas pueda ser cuantificado y evaluado de manera continua.
- Los objetivos definidos en el PNIT tengan un seguimiento que permita conocer el estado de cada uno de ellos en cualquier momento.
- Su estado y progreso sean conocidos por la ciudadanía.

A continuación, se describen los **elementos de coordinación, seguimiento y control**.

#### **2.4.8.1. Instrumentos de coordinación.**

Los instrumentos de coordinación del Plan serán los que existen en la actualidad, a través de los cuales se establece un **foro de diálogo y de colaboración entre** los agentes vinculados al sector: **CONESTUR, Conferencia Sectorial de Turismo** y la **Comisión Inter-ministerial de Turismo**.

#### **2.4.8.2. Seguimiento y control.**

La Secretaría de Estado de Turismo a través de Turespaña dotará de los recursos y herramientas necesarios para el seguimiento y control del PNIT. Estas funciones **se abordarán en dos fases**:

**Fase 1:** Un **Plan de Gestión** definirá el modelo operativo así como los diferentes indicadores y herramientas que apoyarán el seguimiento del Plan.

Se diferenciarán tres niveles de indicadores:

- Indicadores de impacto: destinados a medir la evolución de los diferentes ámbitos del sector turístico español. Estos indicadores responden a la necesidad de seguimiento de los objetivos, definidos desde una perspectiva macroeconómica.
- Indicadores de resultado: permiten evaluar los principales hitos alcanzados a través de las medidas.
- Indicadores de ejecución: variables que permiten estudiar el grado en el que las medidas son desarrolladas. Estos indicadores permiten realizar un seguimiento del grado de implantación de las mismas.

Adicionalmente, se definirán las siguientes herramientas para facilitar el seguimiento y control del PNIT:

- Un cuadro de mando, que permita un seguimiento continuo del estado del Plan desde una perspectiva más estratégica.
- Un panel de seguimiento de medidas, herramienta que a través de indicadores de resultado y ejecución, permitirá un control más operativo del Plan.

**Fase 2:** Habilitación de una **Oficina de Seguimiento y Control** del Plan durante toda su vigencia, como herramienta del mismo y no como unidad administrativa. Sus principales funciones serán la explotación de datos y la elaboración de informes sobre el avance del Plan.

La información recopilada del estado de situación, y previsiones del PNIT será comunicada a los diferentes órganos de coordinación en función de las competencias de cada uno.

CONESTUR, al ser el organismo con una mayor amplitud de representación dentro del sector turístico en España, será el instrumento de coordinación del sector turístico al cual se informará del seguimiento global de los objetivos y medidas del Plan. En particular, será la Comisión Ejecutiva por su operatividad de trabajo, el órgano consultivo general de PNIT.

El Ministerio de Fomento, a través del Instituto Geográfico Nacional, podrá elaborar instrumentos geográficos específicos para apoyar la coordinación, control y seguimiento del

PNIT satisfaciendo las necesidades de información geográfica, cartografía temática turística y cartografía estadística basada en estos indicadores. Podrá también diseñar sistemas de información geográfica que permitan una eficaz gestión, difusión y distribución geográfica de los recursos desarrollados o incentivados al amparo de este Plan y, especialmente, como apoyo a la Oficina de Seguimiento y Control prevista en la fase 2.



### **3.- PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS.**

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

#### **3.1. PRODUCTIVIDAD EN INTERNET.**

De todas las herramientas tecnológicas en el ámbito de la empresa sin lugar a dudas cabe destacar el uso de los ordenadores e Internet como el elemento más revolucionario, imprescindible en cualquier empresa con independencia de su tamaño. La innovación tecnológica en estos supuestos no conlleva la necesidad de realizar grandes inversiones y el ámbito de estudio no es macro económico. Diversos estudios han demostrado que un mayor uso de ordenadores en la empresa provoca incrementos en la productividad del trabajo (Lehr y Lichtenberg, 1999; Gilchrist y otros, 2001; Greenan y otros, 2001; Gretton y otros, 2002). A largo plazo, una vez se ha generalizado la inversión y el uso de los ordenadores dentro de la empresa, se pueden registrar rendimientos marginales decrecientes en el uso de las TIC.

En cuanto a Internet y su rápido crecimiento ha tenido un fuerte impacto y ha afectado a las compañías y a sus prácticas empresariales. El uso de Internet en el ámbito empresarial es un hecho incuestionable y el volumen de negocio que se realiza a través de la red aumenta cada día.

El porcentaje de empresas que la utiliza como elemento normal de sus actividades empresariales se ha cuadruplicado alrededor del mundo desde principios de 1998, alcanzando un 70 por ciento al inicio del milenio.

En cuanto a datos sobre la relación productividad y uso de Internet, un estudio de Lifan y Rivlin (2001) establece el impacto del uso de Internet a nivel agregado y la conclusión es que el uso de Internet puede traducirse en una mejora anual del 0,2 al 0,4 por ciento de la productividad laboral. Otro estudio de Gross (2001) confirma igualmente que el crecimiento de la productividad por el uso de Internet se sitúa en torno al 0,25 por ciento.

Los aspectos en que el uso de Internet pueden incidir en la empresa y en la mejorara la productividad y la rentabilidad de estas pueden ser de distinto índole, entre los que cabe destacar: cambios en la cadena de valor que se



aporta en cada etapa de la cadena por eliminar aquellas que ya no aportan valor suficiente; personalización de productos, desaparición de distancia para determinados productos y servicios lo que supone la posibilidad de incrementar el mercado tanto a nivel de proveedores como de posibles clientes.

Igualmente cabe mencionar que Internet proporciona una **mejor información, mejor comunicación** y una **transacción universal**:

### 3.1.1. Mejor información.

La información es un valor dentro de las empresas tal como queda constatado es el estudio de Castells. Una información precisa y bien canalizada puede incrementar la productividad.

Uno de los problemas que se puede encontrar la pequeña empresa, la PYME, frente a una gran empresa con una estructura más jerarquizada y personal cualificado es el desconocimiento por parte de los empleados de realizar una búsqueda eficiente. La web por su fácil manejo y accesibilidad nos puede proporcionar gran información.

**Dos factores** podemos encontrar en este aspecto que pueden resultar un hándicap para conseguir productividad, por un lado que la **información** a la que se puede acceder es muy **generalista y muy numerosa**. En la empresa la información que se precisa es concreta en muchos casos no es posible acceder a ella porque son bases de datos o información que se comercializan por las empresas y para acceder a ellas supone un coste. Sin embargo la idea generalizada que todo lo puedo encontrar en Internet, y no me cuesta, puede hacer que las Pymes no valoren el coste que ello supone. Encontrar webs de contenido específico, local, es decir que los temas se refieran al ámbito territorial español, técnico o profesional y en español también es otra dificultad a la hora de recabar y acceder a esa información. El otro factor es la **gran cantidad de información** que se puede obtener y que hace necesario que se realice una selección lo que conlleva mucho tiempo.

Muchas veces no se es consciente del tiempo que se invierte en la búsqueda de información por Internet, el tiempo invertido en relación con los resultados obtenidos es desconocido por las Pymes. Si se hiciera en muchos casos un estudio de la relación productividad obtención de información en Internet, el empresario se sorprendería del coste que ha supuesto para la empresa la obtención de esa información y quizás el ahorro que supondría haber accedido a esa información por canales más estructurados, de información concreta, precisa y necesaria para la empresa, aun teniendo que abonar por el servicio.

Es necesaria una cultura en la empresa y, sobre todo en las Pymes sobre la búsqueda y utilización de la información para que esta repercuta e incremente la productividad de la entidad. La cultura del uso eficiente de Internet y sus recursos es una asignatura pendiente, es necesario una educación y formación al respecto.

La mayoría de los cuadros de las empresas son inmigrantes digitales, entendiéndose por tales a aquellas personas que han sido educadas en un modelo que no es el de las TIC y que por tanto deben adaptarse a un entorno y a una forma de trabajar distinta a la que se estaba acostumbrado, frente a los nativos digitales, los nacidos dentro de la era digital cuya forma de entender y aplicar las nuevas tecnologías es completamente diferente a la del grupo anterior. Esta adaptación no siempre es fácil y, aunque en algunos aspectos pueda parecer que se ha producido el ajuste, la realidad es que una gran mayoría de estos inmigrantes digitales, aun asumiendo el uso de las nuevas tecnologías, su forma de procesar y pensar es la misma que tenían anteriormente y no es la misma a los que han nacido y se han educado en la era digital. La metodología que utilizan en sus empresas, su desarrollo empresarial, aunque hayan asumido las nuevas tecnologías pertenece a sus conocimientos e incluso estructural mental previa a la era digital, por lo tanto su enfoque y provecho de las nuevas tecnologías no será tan rentable ni eficaz al de la nueva generación.

### **3.1.2. Mejor comunicación.**

La comunicación en la empresa entre sus miembros y con terceros, clientes, proveedores etc., ha sufrido un cambio importantísimo con la aparición e implementación del correo electrónico. De una comunicación basada principalmente en el teléfono y posteriormente en el fax, la empresa ha modificado sus medios de comunicación y la utilización del correo electrónico ha sustituido en gran medida a las herramientas anteriores.

El correo electrónico supone un incremento de la eficacia y productividad frente al uso del teléfono y el fax. La cantidad de información que se maneja y transmite a través del correo electrónico es mayor que la que se podía realizar en el mismo tiempo con las herramientas anteriores. El hecho que además se puedan adjuntar ficheros hace que la productividad aumente.

Otra gran innovación tecnológica es el “Cloud Computing”, la posibilidad de intercambiar información a través de la nube a nivel interno o incluso de comunicación con los clientes, supone un gran ahorro de coste y una gran eficacia de comunicación e incluso de prestación de servicios. Las ventajas son numerosas y cada vez su utilización mayor, aplicaciones en nube son Gmail,

Twitter, Facebook, YouTube. La contrapartida a esta innovación tecnológica en la seguridad y su privacidad, la facilidad de acceso, lo asequible que resulta, su centralización y flexibilidad pueden ser también la causa de nuevos tipos de inseguridad.

### **3.1.3. La transacción universal.**

La innovación tecnológica supone también la necesidad de cambiar los esquemas tradicionales de muchos aspectos empresariales, entre ellos la forma de organizar el trabajo, de realizar negocios, de acceder a los clientes y de realizar ventas a través de la Red.

Dos son los aspectos importantes que debe afrontar la empresa para que su productividad aumente, un cambio en la forma de organizar el trabajo y en la forma de realizar negocios.

Las TIC facilitan la dispersión geográfica del trabajo y la provisión continua de funciones de información y de servicio que, a su vez, permiten que surjan nuevos métodos de organización del trabajo. Éstos tienen en común el manejo de información y una ruptura de esquemas tradicionales temporales (tiempo parcial, tiempo compartido, horario flexible) y de esquemas espaciales (trabajo a distancia, trabajo en casa). Así, aparecen nuevas formas de trabajo como, el teletrabajo.

La definición teórica del teletrabajo es aquel trabajo que se ejerce fuera de los lugares o sitio donde el resultado del este trabajo se espera, mediante herramientas informáticas y/o la tecnologías de la comunicación.

La realización del trabajo en base al uso de nuevas tecnologías, especialmente relacionadas con las áreas de comunicación e informática y de las herramientas relacionadas como por ejemplo, teléfono, fax, ordenador personal, etc. La relación entre el trabajador y el empresario pasa a ser realizado mediante el uso de la telecomunicación, a través de Internet, teléfono, correo electrónico, la teleconferencia, no siendo necesario un contacto personal directo entre el trabajador y el empresario. La prestación de servicios ocurre a distancia de los centros de producción, pudiendo ocurrir en el domicilio del trabajador, o en cualquier otro lugar. Se rompe la dualidad de prestación servicios-centro trabajo, pudiendo realizarse fuera del ámbito territorial nacional de la empresa.

La posibilidad de vender en la Red para el empresario supone la necesidad de una nueva forma de organizar su estructura empresarial. El comercio electrónico está teniendo un gran incremento y desarrollo, es importante promover su uso y fomentar la cultura emprendedora digital. Las

TIC e Internet se están convirtiendo a pasos agigantados en un entorno cada vez más social. No adaptarse las empresas ya sea por limitaciones de sus modelos de negocio e incluso por el cambio de mentalidad que ello significa, puede ser muy perjudicial y con ello perder una cuota de mercado importante y en algunos casos irreversible. Con la llegada de nuevas plataformas de conexión, smartphones, tabletas, cloud computing, redes sociales, las posibilidades que se abren en este área son ilimitadas. Cada vez son más las empresas que se lanzan a comercializar sus productos en la web, ya sean pymes o de gran tamaño, ya que en el campo de la internacionalización, muchas veces constituye la única forma de llegar al cliente foráneo.

Como contrapartida, diversos estudios destacan que las empresas no están consiguiendo mejorar sus resultados empleando Internet por una o varias de las siguientes causas:

1. Desconocimiento total o parcial de las importantes oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías en general.
2. Poco apoyo por parte de la dirección.
3. Retorno de la inversión poco claro.
4. Se subestiman las posibilidades que brinda Internet a la empresa.
5. Falta de planificación en el proceso de integración de Internet.
6. Falta de personal cualificado para este área.
7. No se remodelan los procesos de la empresa para la correcta adecuación del negocio.
8. No se tiene como prioritario.
9. Resistencia al cambio.
10. Falta de metodología en el desarrollo del proyecto.

Igualmente se han realizado estudios y encuestas que han detectado un uso indebido de Internet a través del correo personal, chatear y redes sociales y acceso información personal. El uso de Internet en el ámbito laboral no se utiliza solo para el desarrollo de la actividad profesional, sino también para cuestiones personales. Prácticamente todos los empleados utilizan parte del tiempo de trabajo navegando para asuntos que no tienen relación con la empresa. Estas actividades incluyen leer noticias deportivas, revisar estados de cuenta personales del banco, chatear, revisar y contestar e-mails personales, bajar música etc.

La pérdida de productividad por un uso indebido y abusivo de Internet conlleva igualmente unos costos importantes. En Estados Unidos el promedio de este coste por una navegación incorrecta asciende a US\$ 54 billones de dólares. De acuerdo a Garner Group la pérdida de productividad de los

trabajadores se estima en un 30% a 40% anualmente, debido al acceso con fines personales a la Internet.

Otros problemas que lleva el uso indebido de Internet en el ámbito laboral son el software ilegal, software malicioso, pérdida de información confidencial, conlleva una pérdida de productividad importante que hace que sea necesaria la creación de importantes sistemas de protección y de control.

### **3.2. FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD.**

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

- **Eficiencia:** Considerada como el hecho de que los bienes y servicios se producen optimizando servicios, especialmente por unidad de labor o trabajo.
- **Productividad:** que se toma como Salidas/ Entradas
- **Entradas:** Mano de obra, materia prima, maquinaria, energía, capital.
- **Salidas:** Productos. Misma entrada salida más grande, entrada más pequeña misma salida. El incrementar la salida nos lleva a disminuir la entrada, y el incrementar la salida más rápido que la entrada induce a disminuir la salida en forma menor que la entrada.

Dentro de los factores internos y externos que afectan la productividad se encuentran:

#### **Factores Internos:**

- Inversión.
- Capital de trabajo.
- Investigación y desarrollo.
- Utilización de la capacidad.
- Terrenos y edificios.
- Materiales.
- Energía.
- Máquinas y equipo.
- Recursos humanos.

**Factores Externos:**

- Disponibilidad de materiales o materias primas.
- Mano de obra calificada.
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles.
- Infraestructura existente.
- Disponibilidad de capital e intereses.
- Medidas de ajuste aplicadas.
- Factores macroeconómicos como: la inflación, el nivel de vida y de empleo, situación política, el poder económico.
- Reglamentación gubernamental.

**3.3. MEDICIONES DE LA PRODUCTIVIDAD.**

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

$$\text{Productividad: } \frac{\text{Número de unidades producidas}}{\text{Insumos empleados}}$$

Este modelo se aplica muy bien a una empresa manufacturera, taller o que fabrique un conjunto homogéneo de productos. Sin embargo, muchas empresas modernas manufacturan una gran variedad de productos. Siendo heterogéneas tanto en valor como en volumen de producción a su complejidad tecnológica. En estas empresas la productividad global se mide basándose en un número definido de "centros de utilidades" que representan en forma adecuada la actividad real de la empresa.

$$\text{Productividad: } \frac{\text{Producción a + producción b + producción n...}}{\text{Insumos empleados}}$$

Otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos.

$$\text{Productividad: } \frac{\text{Ventas netas de la empresa}}{\text{Salarios pagados}}$$

Finalmente, Sutton (1997) y Ittner et al (1997), Koellinger (2008) menciona los beneficios, ventas, cuota de mercado, la productividad, los ratios de deuda y los precios de compra de acciones como medidas de actuaciones. Koellinger (2008) distingue entre medidas financieras y no financieras, sugiere que muchas de estas diferentes medidas se correlacionan y la elección de la medida de desempeño es a menudo limitada por la disponibilidad de datos. En este caso, por tanto la ecuación de la productividad será:

$$\text{Productividad: } \frac{\text{Ingresos de explotación}}{\text{Gastos de explotación}}$$

Con lo anterior se pueden ver las diferentes formas de medir la productividad, de evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas y recursos como materias primas, energía, entre otros. Pero lo más importante es el definir la tendencia, por medio del uso de índices de productividad, a través del tiempo en las empresas y realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

### **3.4. BENEFICIOS DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.**

#### **3.4.1. Importancia de incrementar la productividad.**

La única forma para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Uno de los nuevos instrumentos fundamentales que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios eficiente.

Del costo total a cubrir en una empresa típica de mano factura de productos metálicos, 15% es para mano de obra directa, 40% para gastos generales. Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria - ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración- son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios.

Hay que recordar que las filosofías y técnicas de métodos, estudio de tiempos y sistemas de pago de salarios son igualmente aplicables en industrias no manufactureras.

### 3.4.2. Ventajas de una mayor productividad.

En un estudio, hecho por Bernolak se mencionan algunos beneficios que se derivan de una productividad más alta:

- a) Mayores productividades en una empresa con respecto a los recursos humanos y físicos, significarán **mayores ganancias**, puesto que la ganancia es igual al ingreso menos el costo de los bienes y servicios producidos mediante la utilización de recursos humanos y materiales.
- b) Una mayor productividad de la empresa por lo general se traduce en **ingresos reales más altos para los empleados**.
- c) El **consumidor tiene** que pagar **precios relativamente bajos** ya que el costo de manufactura se reduce a través de una mayor productividad.

Con el fin de que una empresa sepa a qué nivel de productividad debe operar, debe conocer a qué niveles está trabajando. La medida muestra la dirección de las comparaciones dentro de la empresa y dentro del sector al que pertenece.

La medición de la productividad en una organización puede tener las siguientes ventajas:

- a) La empresa puede evaluar la eficiencia de la conversión de sus recursos de manera que se produzcan más bienes o servicios con una cierta cantidad de recursos consumidos.
- b) Se puede simplificar la plantación de recursos a través de la medición de productividad, tanto a corto como a largo plazo.
- c) Los objetivos económicos y no económicos de la organización pueden reorganizarse por prioridades a la luz de los resultados de la medición de la productividad.
- d) Se pueden modificar en forma realista las metas de los niveles de productividad planeadas para el futuro, con base en los niveles actuales medidos.
- e) Los valores de productividad generados después de una medida pueden ser útiles en la plantación de los niveles de utilidades de una empresa.
- f) La medición de la productividad crea una acción competitiva.





## **4.- TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN**

### **4.1. INTRODUCCIÓN.**

Las TIC son aquellas tecnologías que permiten transmitir, procesar y difundir información de manera instantánea. Son consideradas la base para reducir la Brecha Digital sobre la que se tiene que construir una Sociedad de la Información y una Economía del Conocimiento.

Las TIC optimizan el manejo de la información y el desarrollo de la comunicación. Permiten actuar sobre la información y generar mayor conocimiento e inteligencia. Abarcan todos los ámbitos de la experiencia humana. Están en todas partes y modifican los ámbitos de la experiencia cotidiana: el trabajo, las formas de estudiar, las modalidades para comprar y vender, los trámites, el aprendizaje y el acceso a la salud, entre otros.

Uno de estos instrumentos es el aprendizaje, es decir el uso de las tecnologías multimedia y la internet para mejorar la calidad del aprendizaje, hacerlo accesible a la gente que no está cerca a instituciones educativas y poner a disposición de todos innovadoras formas de educación en cualquier ambiente en que uno esté.

Otro es el gobierno, que se refiere al empleo de la internet y las TIC para conseguir una mejor administración del gobierno mediante la transparencia y el acceso público a la información, reforzando la asociación fundamental entre el sector público y los ciudadanos. El gobierno también fomenta una participación más amplia de los ciudadanos en el proceso y gestión de los gobiernos. Además, puesto que se apoya en la transparencia, es un arma más eficaz contra la corrupción.

También está el comercio electrónico, que tiene que ver con el intercambio de bienes y servicios realizado gracias a un soporte de protocolos y plataformas digitales estandarizados, lo que permite llegar a acuerdos sin tener que estar presente, un gran ahorro en dinero y tiempo. También se constituye en una herramienta que permite el acceso a información sobre precios, oferta y demanda, para que compradores y productores obtengan los mejores precios.

### **4.2. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.**

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) constituyen en la actualidad uno de los más importantes temas de investigación en el campo de

la Economía y Dirección de Empresas (Venkatraman, 1998; Porter, 2001; Carr, 2003; Coltman et al., 2005; Hendricks et al., 2007).

Con todo, en la investigación realizada hasta el momento ha venido imponiéndose el denominado enfoque del alineamiento estratégico (Henderson y Venkatraman, 1993, 1994; Venkatraman et al., 1993; Horner Reich y Benbassat, 2000), el cual postula que, aunque las TIC no proporcionan una ventaja competitiva per se, sí permiten reforzar el potencial de creación de valor de los recursos de la empresa si las inversiones en TIC se realizan de forma coordinada con la estrategia empresarial. De hecho, los resultados de la investigación empírica sugieren que, para crear valor, las inversiones en TIC deben combinarse necesariamente con recursos complementarios de las empresas (Hitt y Brynjolfsson, 1997; Brynjolfsson y Hitt, 2000).

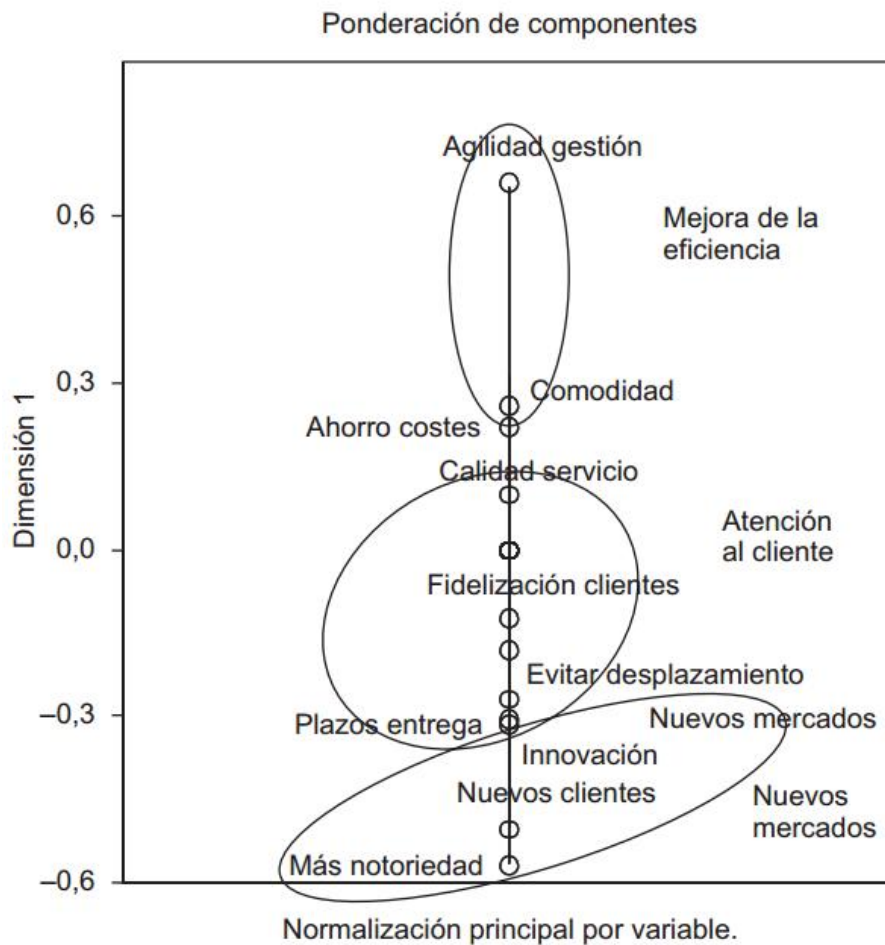
Las empresas pueden realizar hasta tres usos o aplicaciones estratégicas de las TIC: 1) mejorar la eficiencia interna de la empresa; 2) mejorar la atención a los clientes actuales; y 3) definir nuevos mercados y nuevas oportunidades de negocio. (García, Rialp y Rialp, 2007) muestra, además, que tales usos no son sustitutivos, sino complementarios.

Ventajas que le aporta a la empresa el uso del comercio electrónico ya sea para la compra o para la venta:

1. Mejorar la calidad del servicio a los clientes.
2. Mejores plazos de entrega, mayor agilidad en la distribución/rapidez.
3. Ahorro de costes/gastos comerciales y de gestión/papeleo.
4. Mayor agilidad en la gestión.
5. Comodidad.
6. Más publicidad, mejor imagen de la empresa, más notoriedad.
7. Evitar desplazamientos.
8. Posibilidad de captar nuevos clientes, ampliar la clientela.
9. Apertura de nuevos mercados, estar presente en mercados distantes, de otros países o incluso de otros continentes.
10. Fidelización de clientes, lograr que les compren con mayor asiduidad y/o se mantengan más fieles a su marca.
11. Mayores posibilidades de innovación, de renovación de la gama de productos.

Este procedimiento cuantifica, en primer lugar, las variables categóricas a través de un método de escalamiento óptimo para, posteriormente al igual que el análisis de componentes principales convencional reducir la dimensionalidad de los datos. De este modo, se reduce la información recogida en un conjunto de variables en torno a uno o más factores que representan la mayor parte de la información encontrada en las variables originales. Esta reducción de

variables simplifica el análisis de la información. Los resultados aparecen en el Gráfico 1.



**Gráfico 1:** Fuente: Tecnologías de la información y comunicación (tic) y crecimiento de la empresa, 2007, (E. García, A. y J. Rialp)

La interpretación de (E. García, A. y J. Rialp, 2007) de esta dimensión es la siguiente: en un extremo estarían aquellas empresas que utilizan la venta a través de Internet tan sólo para mejorar su eficiencia operativa y administrativa. En el centro de este eje se encontrarían las empresas que utilizan las TIC para mejorar la atención a sus clientes actuales, además de para mejorar su eficiencia interna y, en el otro extremo, aquellas compañías que utilizan Internet para ampliar mercados, además de las dos ventajas anteriores. Así pues, con esta única dimensión podemos identificar tres bloques de argumentos estratégicos en forma de ventajas diferenciadas asociadas a las inversiones en TIC e Internet:

1. Mejorar la **eficiencia interna de la empresa**. Esta categoría agrupa a las empresas que utilizan Internet para incrementar la agilidad en la gestión,

por comodidad o por conseguir ahorros en costes. Esta categoría resume, en definitiva, las posibles ventajas de Internet asociadas a la mejora en la eficiencia operativa y administrativa.

2. Mejorar la **atención prestada a los clientes actuales**. Esta categoría permite posicionar a las empresas que valoran las ventajas asociadas a las mejoras en la calidad servicio, la fidelización de los clientes, evitar desplazamientos y mejorar los plazos de entrega. Se trata en definitiva de utilizar Internet para mejorar el servicio que se presta a los clientes actuales.
3. **Definir nuevos mercados y nuevas oportunidades de negocio**. En este grupo encajarían las empresas que valoran las TIC especialmente la posibilidad de llegar a nuevos mercados de clientes, innovar y obtener más notoriedad. Se trata, en definitiva, de utilizar Internet como una plataforma para crecer, posibilitando transacciones que, de otro modo, no se hubieran podido realizar, bien por llegar a nuevos clientes o por definir nuevas formas de realizar las transacciones con los mismos.

Como conclusión sobre la inversión en TIC y la eficiencia, permiten corroborar las mejoras en la eficiencia que se derivan de las inversiones en TIC. No obstante, conviene señalar que no se puede esperar que una misma inversión en TIC comporte las mismas mejoras de eficiencia en todas las organizaciones. En este sentido, autores como Afuah (2003) reconocen que el efecto de la difusión de tecnologías como Internet en los costes de la empresa se vería moderado por la dependencia de la organización respecto a la información, por el grado en que la información fuera más o menos explícita (ya que no toda se puede intercambiar a través de las TIC), así como por el propio nivel tecnológico de la organización.

Todo ello sugiere que las empresas y, fundamentalmente, los directivos responsables de los sistemas de información y comunicación, deben conocer lo mejor posible las implicaciones e interconexiones de todos los procesos de sus respectivas compañías para determinar qué inversiones en TIC, a qué nivel y en qué momento deben realizarse. Además, los resultados sugieren que el factor crítico a la hora de conseguir mejorar la eficiencia de los procesos internos implica aprovechar la introducción de las TIC para rediseñar el trabajo de la mejor forma posible con el fin de aprovechar al máximo su potencial. El principal error en este sentido sería el de mantener los procesos organizativos tal cual estaban simplemente incorporando directamente sobre ellos las nuevas herramientas basadas en TIC.

### **4.3. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO.**

A lo largo de la historia se ha comprobado la relación estrecha y temprana entre tecnología y turismo, desde el telégrafo hasta el wireless o comunicación inalámbrica (inglés *wireless* sin cables). La actividad de la hotelería y el turismo no sólo ha hecho un uso intensivo de las tecnologías disponibles sino que contribuyó activamente en su desarrollo y en la creación de nuevos modelos de negocios, tal es el caso de los sistemas de distribución global, GDS.

Internet, considerado como uno de los elementos más relevantes de las TIC, está revolucionando la forma de operar del sector turístico y está introduciendo importantes modificaciones en el ámbito de la comercialización, especialmente en el caso de la distribución y venta de ciertos bienes y servicios, permitiendo el logro de importantes ventajas en la forma tradicional de operar de algunas empresas, así como en las relaciones que mantienen con otras empresas y sus clientes.

La cantidad de información con la cual se llega al turista o pasajero es crucial para la toma de decisiones, pudiendo incidir de manera directa en una posible elección o en una contratación y compra del producto o servicio.

Según el informe ePyme de 2009 sobre la implantación de las TIC en la pyme española, el 96% de ellas dispone de página, siendo del 87% para las de turismo rural. Según este informe, internet ya es el principal instrumento de marketing y comercialización de su oferta, siendo es el sector hotelero y en el de las comunicaciones donde se encuentra más presente, tanto a nivel de infraestructura básica (ordenadores, internet, telefonía móvil) como de herramientas de gestión (facturación y contabilidad), presencia en internet y de herramientas específicas para su cadena de valor. Este informe asegura que las empresas hoteleras están aprovechando los beneficios de las TIC para incrementar su productividad.

En cuanto a las aplicaciones informáticas utilizadas, las más comunes son las ofimáticas, facturación y contabilidad. En cuanto a las aplicaciones TIC utilizadas en su proceso de negocio están más presentes en este sector con un 86% para la gestión de reservas y un 81% para el check-in/check-out, mientras que otros sectores como el logístico le siguen con un 73%, 71% para la gestión de inventarios-stock y gestión de almacenes, respectivamente.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) facilitan el desarrollo y el mantenimiento de la competitividad de las empresas y la ventaja competitiva. La innovación constante en los usos de hardware, software y la red significa que sólo las empresas dinámicas, que pueden evaluar las

exigencias de sus accionistas y responder de manera eficiente, serán capaces de superar la competencia y mantendrán su prosperidad a largo plazo.

La aplicación de las TIC en la administración de las organizaciones, permite mejorar la coordinación y el control de las actividades y les ayuda a tomar decisiones mucho más efectivas. En la actualidad, el uso de las TIC se ha convertido en un componente central de toda empresa que quiera mantener su competitividad en el mercado.

La utilización de las TIC se puede realizar en todos los ámbitos del negocio y permite:

- Reducir el tamaño de su estructura jerárquica porque, al disponer de información de alta calidad, inmediata y completa, permite eliminar varios niveles de burocracia y jerarquía administrativa; los propios sistemas de información, actúan como dispositivos de control en las actividades de la empresa.
- Incrementar el flujo de información horizontal, de manera que alcance a todos los departamentos de la empresa. Actualmente las redes de ordenadores son usadas como el canal primario de información interna de una organización. Los sistemas de e-mail así como el desarrollo de software de Intranet para compartir documentos electrónicos han acelerado ésta tendencia tecnológica.
- Proveer de una ventaja competitiva a la empresa. El implementar Tecnologías de la Información apropiadas pueden significar un incremento en el potencial competitivo de la empresa.

Los canales de comunicación que proveen las TIC, permiten disponer de información clara y oportuna de todos los movimientos del entorno industrial, como precios, clientes, impuestos, tipos de cambio, regulaciones, estándares y movimientos de la competencia, lo cuál ayuda a diseñar estrategias competitivas. Las grandes empresas pueden mantener un flujo de información constante en todas sus unidades de negocios sin importar la distancia física.

En el sector turístico, dada la interdependencia entre las distintas compañías que lo componen –hoteles, transportes, restaurantes, agencias de viajes, etc.-, los sistemas de información tienen una gran importancia, ya que son un instrumento para mejorar la competitividad, dado su gran valor estratégico. En este sentido, conviene destacar la utilidad de los sistemas de información intraorganizacionales, que se encargan de:

- La gestión de la información interna (por ejemplo, programas informáticos de contabilidad, de gestión de almacenes, de gestión del personal, de fiscalidad, base de datos de clientes, etc.);

- de los sistemas de información interorganizativos, que pretenden la interconexión electrónica de diversas organizaciones independientes (por ejemplo, centrales globales de reservas);
- de otros medios de comunicación con el entorno, como, por ejemplo, Internet, que se ha convertido en un nuevo canal alternativo de distribución y una forma de hacer publicidad en el sector turístico.

Las TIC han contribuido al crecimiento masivo del turismo y al aumento del volumen de la oferta y la demanda. Esto convierte a las Tecnologías de la Información y la Comunicación en uno de los elementos clave de la industria turística, ya que son el instrumento para la comercialización, la distribución y las funciones de ajuste de las empresas turísticas a la vez que a los consumidores les permite optimizar el valor de su dinero y tiempo cuando viajan y hacen turismo.

#### **4.3.1. Aproximación a la estructura del turismo.**

En la actualidad la industria de los viajes y el turismo ha aumentado la oferta de servicios y productos como así también ha modificado su estructura operativa con diversificación de la oferta, la especialización de los mercados, la modificación de las estructuras empresariales y la introducción de nuevas tecnologías.

También se han producido cambios cualitativos en el nivel de la demanda, con consumidores cada vez más exigentes, mejor informados y que establecen relaciones directas con los proveedores y prestadores de servicios modificando tradicionales cadenas y canales de distribución.

Dada la complejidad que asumen las relaciones entre agentes empresariales del sector como así también la intermediación y demanda de los servicios, las principales relaciones y circuitos que se establecen entre ellos son: promoción, distribución comercialización y gestión de servicios.

Para poder precisar el ámbito de actuación las TIC hay que comprender la organización de la cadena de valor del turismo y la naturaleza del papel de distribución o intermediación.

#### **4.3.2. Las empresas turísticas.**

Los criterios para clasificar las empresas turísticas son variados y en cada país difiere según sus características.



Si consideramos como turistas a aquellas personas o conjunto de ellas que se desplazan de su lugar de origen por motivos de ocio y de uso de su tiempo libre, originando un gasto, las empresas que brindan los servicios que consumen (hoteles, transporte, agencias de viajes, restaurantes, etc) reciben la denominación de empresa turística.

Sin embargo hay diversidad de motivaciones que tiene la gente para desplazarse de un lado a otro (negocios, deportes, cultura, salud, etc.) y también las empresas turísticas se ocupan de brindar servicios para satisfacer todo tipo de demanda.

La organización de la cadena de valor que ha prevalecido a lo largo de los últimos años se basa en el papel determinante que juegan en ella cinco tipos de agentes principales:

- a) Proveedores de servicios turísticos.
- b) El operador de turismo o mayoristas de excursiones.
- c) Sistemas Globales de Distribución y Centrales de Reserva.
- d) Las agencias de viajes.
- e) Los usuarios o consumidores finales.

Para entender la actividad comercial como la oferta de bienes y servicios para la comercialización, vamos a tomar como punto de partida los siguientes actores básicos:

- **Oferta**: conjunto de productos y servicios que tiene un destino turístico.
- **Distribución**: son las actividades de entrega o colocación en el punto de venta de determinado bien o servicio.
- **Promoción**: operador mayorista y agencia de viajes que realizan el contacto con los posibles pasajeros. Realizan la “intermediación turística” que junto a los agentes de distribución crean valor en el camino que existe entre la oferta (productores) y la demanda (consumidores) de servicios turísticos.
- **Demanda**: Turistas, pasajeros que consumirán los servicios.

Una de las principales dificultades a la hora de analizar la organización de la estructura comercial es su heterogeneidad y la posibilidad de que las operaciones se desarrollen de múltiples maneras. El flujo del negocio turístico no admite una única ruta secuencial, sino que existe una red a través de la cual la oferta y la demanda pueden encontrarse por múltiples caminos.

#### 4.3.3. Principales relaciones entre los actores del proceso de distribución y comercialización.

- Las **relaciones** que se establecen **entre** los **proveedores** y **prestadores de servicios** de viajes y turismo **con** los **operadores mayoristas** y con los sistemas de distribución global.
- La **relación** que se establece entre los **GDS** y las **agencias de viajes** y los **operadores mayoristas**.
- Las **relaciones** entre las **agencias de viajes** y el **usuario** final.
- Las **relaciones** que establece cada **proveedor** de servicios con los **Sistemas de Distribución**, con las **Centrales de Reservas**, con las **agencias de viajes** (minoristas), con los **operadores mayoristas** y con los **clientes individuales** y corporativos.
- La **relación** que establece la **agencia de viajes** con los distintos **proveedores** ya sea **a través** de los **GDS**, los **CRS** (sistema centralizado de reservas), los **operadores mayoristas** o bien en **forma directa** y sus relaciones con los **usuarios**.
- Las **relaciones** que establecen los **turoperadores** o **agencias de viajes mayoristas** con los **proveedores**, los **GDS**, los **CRS**, las **agencias de viajes** y la **atención al público directo**, ya sea **a través** de una **red de comercialización** propia o implantadas en corporaciones.
- Las **relaciones** de los **GDS** y **CRS** con los **proveedores**, con las **agencias minoristas** y **mayoristas**, con las **cuentas corporativas** y el **público en general**.

#### 4.3.4. Impacto de las TIC en la estructura del mercado de viajes y Redefinición de la comercialización y distribución.

##### 4.3.4.1. Impacto en la estructura del mercado de viajes:

Básicamente lo que circula por el complejo entramado de los viajes y turismo es flujo de información y de comunicación sean éstos de gestión de reservas o transacciones financieras.

##### Principales circuitos:

- 1) La promoción e información de destinos, servicios y productos turísticos (información).

- 2) La distribución de los servicios turísticos (intermediación).
- 3) La comercialización (venta).
- 4) La gestión (reserva).

#### **4.3.4.2. Redefinición de la comercialización y distribución de los servicios turísticos.**

Si bien siempre ha existido la posibilidad de la relación directa entre los actores de la oferta y la demanda, la aparición y consolidación de Internet fue determinante. La incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han modificado la naturaleza misma de la cadena de valor de los servicios turísticos.

Este nuevo escenario reclama la redefinición de los agentes que participan de todos los circuitos y procesos de intermediación, ya sea en la comercialización como en la promoción y la reserva.

#### **4.3.5. Desintermediación del mercado y reintermediación de la cadena de valor.**

Un impacto directo de los procesos anteriores lleva a otros dos procesos la desintermediación y la reintermediación.

**Desintermediación:** consiste en reducir la cadena de distribución. Pueden darse distintos casos. Por ejemplo desde la oferta, que los distintos proveedores de servicios tiendan a comercializar sus servicios directamente al vendedor o al cliente final. Desde la demanda, los cambios de hábitos de los consumidores, la aparición de Internet y las nuevas tecnologías puestas directamente a disposición de los consumidores finales para la búsqueda de ofertas y la comparación de precios permiten la reserva y gestión de muchos de los servicios que anteriormente sólo se realizaban por los canales tradicionales, a un menor costo o bien accediendo a promociones diseñadas exclusivamente para el mercado digital.

**Reintermediación:** los intermediarios tradicionales son reemplazados por empresas que tienen presencia en Internet y son el resultado legítimo de las nuevas tecnologías y la adaptación a los nuevos escenarios.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación están transformando los tradicionales circuitos y permitiendo la creación de nuevos canales de distribución más dinámicos y eficaces, tanto para atender la demanda como para ofrecer mecanismos de reserva directa.

#### 4.5. TURISMO 2.0

La Web 2.0 es la representación de la evolución de las aplicaciones tradicionales hacia aplicaciones web enfocadas al usuario final. El Web 2.0 es una actitud y no precisamente una tecnología.

La Web 2.0 es la transición que se ha dado de aplicaciones tradicionales hacia aplicaciones que funcionan a través de la web enfocadas al usuario final. Se trata de aplicaciones que generen colaboración y de servicios que reemplacen las aplicaciones de escritorio.

Durante los últimos años, desde la aparición de la “web 2.0”, y aunque se pensaba que iba a ser una auténtica revolución, finalmente se convirtió simplemente en una evolución en el turismo, se acuñó el término “turismo 2.0”, en el que surgen grandes ventajas desde dos puntos de vista:

1. Desde el **punto de vista del viajero**, donde la decisión y compra de un destino turístico se convierte mucho más flexible, transparente y con menos riesgo, pues el cliente no solo tiene la información oficial del proveedor, sino la experiencia y vivencias de otros usuarios.
2. Desde el **punto de vista del proveedor/destino**, es una gran oportunidad, pues aquellos que hayan realizado un ejercicio de transparencia, trabajo y transmitir valor a los usuarios verán sus esfuerzos recompensados al haber comunicado tan eficazmente su marca a los clientes a través de las redes sociales.

En líneas generales, el desarrollo de la web 2.0 ha sido positivo para el sector turístico, a pesar de que algunos aspectos parecían que llegarían a ser revolucionarios, no lo han sido o no como se esperaban. Vamos a analizar algunos aspectos positivos de la web 2.0 y otros no tanto:

- **Positivo:**

- Ha permitido dar a conocer una gran oferta turística, haciendo más fácil acceder a la información turística a través de las redes sociales.
- El turista ha conseguido gran importancia a la hora de recomendar un destino, en el que su opinión cuenta e influye para otros posibles turistas de ese mismo destino.
- Se ha reforzado la comunicación en los blogs, cuando se suponía que irían en declive, convirtiéndose en parte importante de la comunicación.

- **No tan positivo:**

- Con la aparición de tantos blogs, han aparecido blogs que no tienen ninguna base investigadora y desarrollo del turismo, centrandos sus contenidos en simples valoraciones personales o experiencias propias.
- La comunidad científica en turismo no ha aprovechado la oportunidad para introducirse en las herramientas que la web 2.0 ofrece para así aportar sus valoraciones.
- El turismo se ha basado en un contenido puramente promocional y apenas en la búsqueda de alianzas y sinergias para el desarrollo de proyectos comunes.



## **5.- INFLUENCIA EN EL USO DE LAS TIC EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO.**

### **5.1. INTRODUCCIÓN.**

La conocida frase acuñada por Robert Solow en 1987 «La era de los ordenadores puede verse en todas partes excepto en las estadísticas de productividad», supuso el origen del debate en torno a la «paradoja de la productividad», reflejo del hecho de que el aumento de las inversiones en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) no se reflejaba en los crecimientos de productividad esperados. La favorable evolución de la productividad laboral y de la productividad total de los factores de Estados Unidos y de algunos países de la OCDE en la segunda mitad de los 90, inició un debate en torno a si dicha evolución significaba el final de la paradoja. A pesar de la falta de consenso en los primeros estudios y de los problemas de medición, la mayoría confirmaron una relación positiva entre inversiones en TIC y la productividad.

Los destinos turísticos tiene en Internet un aliado para conseguir llegar a los demandantes del producto que cada uno de ellos oferta. Según indica la Organización Mundial del Turismo (OMT), las Organizaciones de Marketing recurren cada vez más a las tecnologías de la información, Internet en particular, como medios costo efectivos para promocionar productos y servicios turísticos. La era digital y el uso de las nuevas tecnologías ha cambiado básicamente los conceptos de vida de la gente sobre comodidad, la rapidez, el precio, la información de los productos y servicios, el turismo forma parte fundamental en la economía mundial que es un sistema en extremo elaborado mediante en el cual la gente satisface sus necesidades y deseos demostrando así ser un mercado de experiencias altamente diseñadas y presentadas, y es una de las mayores industrias y de mayor crecimiento en el mundo, convirtiéndose así el turismo en el mayor empleador global. El turismo va evolucionando de acuerdo al desarrollo de las economías emergentes con el incremento de sus rentas y la influencia del uso y avances en las comunicaciones.

Internet y la Web han permitido un nuevo y poderoso canal de ventas y comercio para los consumidores. Las organizaciones pueden utilizar Internet para realizar campañas de publicidad, soporte al cliente, etc. Permitiendo así que los clientes realicen pedidos de productos y servicios desde sus computadoras a través de la Web. El e-business es utilizado como una herramienta efectiva en el desarrollo empresarial mediante Internet para realizar transacciones con clientes y proveedores, apertura de nuevas

alternativas de negocio, accesibilidad y flexibilidad de adaptación en mercados cada vez más complejos y cambiantes.

El uso de las TIC en el turismo ha llevado a que las grandes empresas estén a la vanguardia de la innovación y la implementación de nuevos estándares de calidad y de comercio, esto lleva a que cada empresa del sector del turismo deje de depender de los grandes productores y mayoristas para ellos mismos crear sus productos y logras obtener menores gastos que favorecerán su crecimiento en el mercado contra las grandes empresas.

Las empresas que implementan el uso de las TIC tienen un mayor desarrollo de personal altamente cualificado, lo que ayuda para que sean más competitivas y más creadoras de productos y servicios turísticos comparados con las empresas que utilizan bajos niveles de TIC.

Estas tecnologías ayudan a dar una mayor rapidez y comodidad y rapidez para poder utilizar y disfrutar de los productos Turísticos que son ofrecidos en el mercado. Al igual que da mayores facilidades para obtener de una forma más rápida la información, menores riesgos y menores costos. Con esto da un mayor avance en la tecnología la cual día a día va a la vanguardia, la cual las empresas tienen que ir de la mano para poder ser más competitivas y productivas.

Por otra parte, como desventajas de las TIC podemos notar una falta de privacidad con la información que estamos manejando, también notamos un total aislamiento de la persona con la sociedad que lo rodea.

Otros inconvenientes son los fraudes, ya que la web no es 100% segura, pudiéndose cualquier tipo de desvío de información.

Se puede considerar otra desventaja la de eliminación de puestos de trabajo, ya que el uso de las TIC influye en el uso de la tecnología VS mano de obra cualificada, donde muchas empresas prefieren un poco más de uso de la tecnología a confiar en el personal cualificado que puede llegar a ser igual de eficiente a la tecnología.

Está fuera de toda duda que son muchas las oportunidades de negocio o dentro de un mismo sector, que ofrecen las TIC antes inviables o impensables. Quizás por ello, las organizaciones están sujetas a gran presión para invertir cantidades crecientes de recursos en tecnologías relacionados sobre todo con el mundo de Internet.



## 5.2. CLASIFICACIÓN DE LAS TIC EN EL SECTOR TURÍSTICO

Las inversiones en Internet pueden tomar múltiples formas y es la empresa quien debe decidir la mejor o más adecuada según sus necesidades. En cualquier caso, desde la perspectiva de la productividad, cualquier aplicación de TIC debe poner en marcha mecanismos de gestión normalizados, de forma que las empresas turísticas tengan acceso a diferentes sistemas coordinados capaces de llevar a la práctica el objetivo final, que es incrementar la productividad y que tenga como repercusión una mejora de los costes.

Estas consideraciones llevan a clasificar las TIC que operan en Internet en tres categorías:

- a) **Presencia en Internet.** Ponen a disposición de los agentes implicados información por ejemplo, una Web con el catálogo de productos y servicios.
- b) **Herramientas colaborativas.** Permiten a los agente que interaccionan dar significado a la información disponible en el punto anterior (ej., correo electrónico).
- c) **Herramientas para la transacción.** Incluyen aplicaciones de automatización comercial y aéreas on-line de atención al cliente.

Las herramientas del primer nivel facilitan que los agentes tengan acceso a información. Por su parte, las TIC del segundo nivel buscan que los clientes puedan dar un significado a la información, transformándola en conocimiento. Y el último nivel, facilita que los agentes adapten el conocimiento a su propia operativa, tomando sus decisiones.

### 5.2.1. Primer Nivel: Presencia en Internet (PI).

El primer bloque engloba el “nivel interactivo del sitio web”. Estas tecnologías (internet) permiten a los clientes, suministradores y empleados tener acceso a la información alrededor de productos y servicios de forma instantánea y sin necesidad de desplazamiento (Tetteh y Burn, 2001; Porter, 2001). Circunstancia que favorece el traspaso rápido de conocimiento interno y externo de la empresa (Shapiro y Varian, 1999).

Cualquier organización puede tener presencia en Internet, sin embargo, los resultados dependerán de la profundidad con que digitalice sus operaciones y la capacidad que tenga de aprovechar los elementos principales del mundo de Internet. En España el 87.4% de las organizaciones, con más de diez empleados, están conectados a Internet. Ahora bien, gran parte de dichas

conexiones suelen contar únicamente con capacidad de navegación por Internet y un e-mail que se utiliza para poder contactar con clientes y socios del negocio. Aunque este es un primer paso, el verdadero primer paso de cara a generar oportunidades de negocio, será crear un sitio Web con información de la organización, y así abrir la puerta a que la empresa o entidad utilice la Red para actividades económicas útiles, empezando por el potencial de divulgación y publicidad que tiene Internet, precisamente por su ubicuidad y presencia en prácticamente todo el mundo.

Por lo mencionado anteriormente, se puede decir que el valor de un sitio Web de estas características, a semejanza de un negocio tradicional, tiene el valor de un escaparate de la empresa, a nivel global. A efectos de nuestro estudio, consideramos que una empresa está en el primer nivel cuando usa tecnologías relacionadas con Internet o tiene una página o sitio Web propio con información sobre la empresa y sus actividades. Por ejemplo, una empresa consolidada y con PI, contará entre otras herramientas con páginas de contenidos, motores de búsqueda, enlaces o banners a otras empresas, tabloneros de anuncios, etc.

### **5.2.2. Segundo Nivel: Herramientas colaborativas (HC).**

Las **herramientas colaborativas** son programas y soportes de comunicaciones que ayudan a los clientes a utilizar información, usando Internet como medio de comunicación. También se pueden definir como cualquier producto o tecnología que permite la utilización de información a cualquier cliente web. Bergeron y Raymong (1992) y Thong et al. (1997) han sugerido el uso de redes de trabajo o sociales para proveer grupos de colaboración con la habilidad para unir gran número de unidades de información en una manera dinámica. El uso de herramientas colaborativas proporciona una interacción para realizar cualquier tarea a tres niveles: **colaboración, coordinación y comunicación** (Target, 1999; Marrero et al. 2002). Al trabajar con herramientas colaborativas cada cliente trabaja desde su propio ordenador, compartiendo información con el resto de clientes, posibilitando a la vez la retroalimentación e interacción, es decir, la colaboración y coordinación entre ellos. La necesidad de estas herramientas surge como consecuencia del acceso a la información mediante el sitio web.

Una empresa se situará en el segundo nivel de uso de tecnologías relacionadas con Internet cuando pone a disposición de sus clientes herramientas que les permitan solicitar o utilizar información detallada y trabajar hasta cierto punto con dicha información. Dicho de otro modo, permite a sus clientes formar parte de la organización en el tratamiento de la información. Esta relación con el cliente no ofrece a la empresa rentabilidad directa, si bien

afianza las relaciones con los 'clientes', y en cierta medida, permite a la organización generar conocimiento útil. Entre las HC, se encuentran los grupos de discusión abiertos, correo electrónico, herramientas de solicitud de información, las listas de distribución abiertas, redes sociales, aplicaciones móviles etc.

### **5.2.3. Tercer Nivel. Herramientas para la transacción (HT).**

Por último, el nivel de "uso de la información" incluye herramientas que engloban las aplicaciones de automatización comercial y áreas on-line de atención al cliente. Estas herramientas puestas a disposición de los clientes por parte de las empresas mejoran las relaciones comerciales entre empresas y clientes. Asimismo, posibilitan la implantación de la información adquirida en los niveles uno y dos. Las actividades de compra y venta a través de Internet, realización de multitud de operaciones en la banca electrónica etc., son las más relevantes que una organización puede realizar en este nivel (Greaves et al., 1999).



## 6.- RELACIÓN ENTRE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC) Y LA PRODUCTIVIDAD.

### 6.1. MODELO INTERACTIVO DEL SITIO WEB (NIVEL I).

La tecnología posibilita almacenar conocimiento y reutilizarlo. Una tarea importante que debe tener en cuenta la tecnología es lograr la forma de compaginar lo local, informalmente encontrado dentro de las comunidades, con los niveles de formalidad y objetividad que a menudo se demandan entre comunidades. Las empresas pueden utilizar múltiples herramientas para almacenar conocimiento y reutilizarlo, sin embargo, de entre todas ellas, son las tecnologías de Internet las más utilizadas (Arjonilla y Medina, 2002). La efectiva implementación de estas tecnologías y sus usos dependen mucho de conseguir una buena disponibilidad de hardware, software y servicios relacionados, telecomunicaciones e infraestructura y reputación online (Nahar, 2001).

La presencia de las empresas y las entidades financieras en Internet ofrece nuevas oportunidades de negocios (Sadowski et al, 2002). El uso de Internet como una estrategia de herramienta de negocios (Lee y Runge, 2001) pone la revolución de la información dentro del alcance de las empresas. Dicho uso en las organizaciones cambia continuamente (Castells, 1998). El uso eficiente de Internet para los propósitos y operaciones afecta el éxito y la reputación online de las empresas. Sin embargo, la extensión de beneficio de esta variedad tecnológica varía según el uso (Sadowski et al, 2002).

Tomando como referencia los trabajos de Cegarra y Sabater (2005a:2005b), la tabla 1 recoge una síntesis de las herramientas del sitio web más utilizadas por las entidades bancarias españolas. La utilización de estas herramientas, se asocia a la presencia de las entidades financieras en Internet y, por consiguiente, facilita el que los clientes tengan acceso a la información y se pueda mejorar la reputación online. En los apartados siguientes, desarrollamos brevemente cada una de las herramientas del sitio web.

Tabla 1. HERRAMIENTAS DEL SITIO WEB.

1. Conexión a Internet	2. Página Web propia
3. Sitio Web	4. Mapa del sitio web
5. Páginas de contenidos	6. Enlaces o Banners de otras empresas
7. Selección de idiomas	

### **6.1.1. Conexión a Internet.**

Internet corrientemente constituye la base tecnológica de la sociedad de la información y de las organizaciones en red (Castells y Diaz, 2001). Tal como menciona Dowding (2001), Internet se ha convertido en una herramienta diaria de trabajo y ha llegado para quedarse y desarrollarse en cada una de las organizaciones. Faramarz (2001) justifica que este impacto se debe al tener las expectativas de que todo se puede hacer más rápido, mejor y más barato.

### **6.1.2. Página Web propia.**

Las tecnologías de la información también permiten que una organización combine, controle, reconfigure y acceda a la información externa. La mejoría en tecnologías de la información en organizaciones ha hecho la comunicación más rápida y más fácil entre los países (Rollinson, Broadfield y Edwads, 1998). Por ejemplo, la disponibilidad de una página web posibilita la presencia internacional de la empresa. Una página web propia constituye la tarjeta de presentación de una empresa frente a sus clientes. En ella principalmente se incorpora información básica de la empresa (teléfono de contacto, dirección, actividad, etc.).

### **6.1.3. Sitio Web.**

Aunque el punto anterior es un primer paso, el verdadero primer paso, de cara a generar oportunidades de negocio, será crear un sitio web con más información de la organización y así abrir la puerta a que la entidad financiera utilice la red para actividades económicas útiles. Un sitio web bien planificado, representa un conjunto de páginas relacionadas. Estas páginas pueden ser una excelente herramienta para promocionar el trabajo que la organización realiza. Una organización puede publicar en su sitio información sobre sus programas y actividades, cuáles serán los próximos eventos o proyectos que llevarán a cabo, en qué forma puede el público colaborar con la organización, etc.

### **6.1.4. Mapa del sitio web.**

El mapa del sitio web o “del portal” resulta muy útil y de gran ayuda, ya que refleja la estructura de información del sitio web. Un buen mapa del sitio

web hace más fácil la captación de información por parte del cliente. Además, a menudo las personas que visitan el sitio están dispuestas a realizar una compra o cualquier servicio. Por eso, el sitio debe reunir ciertas peculiaridades, tales como ser interesante, atractivo y pertinente. Todo ello, sin que vaya en detrimento de una carga rápida y una exploración sencilla. También, el uso de contadores facilita a las empresas un análisis sobre el interés de sus clientes o futuros clientes y, lógicamente, facilita el mantenimiento del sitio web.

#### **6.1.5. Páginas de contenidos.**

La información se reconoce como un factor de éxito empresarial y cada día es más abundante y diversa. Además, la información procede de múltiples fuentes y llega en diferentes formatos. A este respecto, Sandoval (2000) adelanta un pronóstico alentador cuando afirma que las entidades financieras que hayan montado y organizado su infraestructura tecnológica precisarán de personal que llene sus páginas de contenidos veraces, creíbles y atractivos.

#### **6.1.6. Enlaces de otras empresas.**

Los enlaces o “banners” son herramientas para vincular dos sitios en Internet. Estos enlaces se basan en una imagen, con sonido y texto, y representan el instrumento más económico, el más sencillo de crear, el que menos recursos requiere (técnicos, de memoria o imagen, por lo que pueden ser vistos hasta en ordenadores con menores recursos) y el que permite integrar, también de forma sencilla, todo un sitio web. Se utilizan tanto para dar título a una página web, como para enlazar a otra página, lo que le permite a las empresas enlazar con otras empresas colaboradoras o suministradores. Por ello, el cliente puede obtener más información del producto que demanda. La información es compartida y así muchas ideas pueden ser generadas y fusionadas hacia una estrategia potencial de innovación.

#### **6.1.7. Selección de idiomas.**

Es una herramienta en la que ofrece la opción de presentar el dominio web en diferentes idiomas. Muy útil si en el país de origen existen idiomas diferentes o si los clientes provienen de países extranjeros.

## 6.2. RED SOCIAL DE TRABAJO (NIVEL II).

El objeto de la red social de trabajo es crear un contexto cultural que salte las fronteras de los clientes de la empresa. Una empresa tendrá una buena red social de trabajo cuando ponga a disposición de sus clientes herramientas que les permitan solicitar (o incluso recoger directamente) información detallada y trabajar hasta cierto punto con dicha información. Dicho de otro modo, la empresa permitirá a sus clientes colaborar con los miembros de la organización en el tratamiento de la información. Esta colaboración no ofrece a la empresa rentabilidad directa, aunque afianza las relaciones con los clientes, y en cierta medida, propicia que la organización genere conocimiento útil y una posible mejora de la reputación online. La utilización de varias Tecnologías de Información tales como bases de datos, herramientas de solicitud de información, etc., ayudan a la identificación rápida de información por parte de los clientes.

De acuerdo con Nahar et al. (2002), los beneficios de implementación de las herramientas que posibilitan la red social de trabajo incluyen entre otros: mejorar la eficacia, la habilidad para equipos de ensamblaje rápido, la habilidad para acceder a información actualizada y reducir las barreras de distancias y tiempo. De nuevo, tomando como referencia las contribuciones de Cegarra y Sabater (2005a:2005b), la tabla 2 recoge las herramientas que facilitan la creación de redes sociales de trabajo. Gracias a estas herramientas, los clientes pueden desarrollar efectivas y eficientes directrices de relación y reducir las reuniones directas dando significado a la información, transformándola en conocimiento y llevando a cabo una relación más directa cliente-entidad financiera.

Tabla 2. HERRAMIENTAS QUE FACILITAN LA RED SOCIAL DE TRABAJO.

1. Correo electrónico	2. Agenda de eventos
3. Redes sociales	4. Servicios online para móviles
5. Newsletter	6. Grupos de discusión abiertos

### 6.2.1. Correo electrónico

La primera y más importante herramienta de comunicación de una empresa con sus clientes es el correo electrónico (Bill Gates, 1999). El modo más sencillo de comunicación persona a persona, el primero que se desarrolló



y todavía el más utilizado, es el correo electrónico. Además, reúne las ventajas del teléfono, el contestador automático y el fax. Es rápido (en función de la configuración de los sistemas de correo, un mensaje puede llegar a la otra parte del mundo en segundos), persistente (los mensajes quedan almacenados si el usuario no los borra) y no sólo permite enviar y recibir textos, sino también imágenes, sonidos y, en general, cualquier tipo de información digitalizada.

Bontis et al. (2002) afirman que el uso del e-mail facilita la creación de flujos de conocimiento. Es la herramienta preferida de comunicación organizacional interna y externa. Al carecer de estructura, su implantación es inmediata y resulta fácil de usar. Sin embargo, es difícil prever los resultados que se pueden derivar. Entre los efectos negativos, cabe mencionar fundamentalmente la sobrecarga de información (Jackson et al., 2003), pero también son importantes la despersonalización de las relaciones y los problemas de seguridad por espionaje o sabotajes.

Otro uso del correo electrónico para los profesionales es la transferencia de la información interna empresarial. A este respecto, Orlikowski y Gash (1994) dijeron que el correo electrónico impacta sobre los procesos de comprensión de la organización. El correo electrónico se ha convertido en un recurso imprescindible de la red de ordenadores para la mayoría de las empresas y otras organizaciones por todo el mundo (Dave, 2001), es rápido, confiable, personalizado y no requiere papel (Callahan 1999). Los profesionales han observado que puede ser utilizado para contestar a preguntas rutinarias y puede a menudo ser el único método disponible para entrar en contacto con clientes en posiciones remotas o en zonas de tiempo distantes. Lógicamente se trata de una herramienta que facilita en gran medida el contacto directo online de los clientes con las entidades financieras y de ese modo establecer una relación más cercana con el cliente ante posibles dudas, reclamaciones, quejas o consultas solicitadas.

### **6.2.2. Agenda de eventos.**

La innovación y la eficiencia son los objetivos deseados de las tecnologías de la información de muchas organizaciones. Sin embargo, en muchas empresas, el potencial de beneficios al que han contribuido las tecnologías de la información ha sido poco apreciado (Moreton y Chester, 1997). La agenda a disposición del cliente permite procesos y enlaces con los clientes. Pongamos el ejemplo de las organizaciones que operan fuera de su región, en estas organizaciones, las fiestas locales pueden suponer una barrera frente a otras empresas donde esos días son laborables. Recogiendo las fiestas locales en la agenda, se posibilita que los clientes no dediquen esfuerzos innecesarios los mencionados días de fiesta.

En nuestro caso concreto, en las empresas hoteleras resulta de vital importancia el presentar en sus páginas webs agendas para accionistas e inversores, así como por ejemplo la disponibilidad de una agenda de obras sociales actividades culturales y competiciones deportivas que puedan organizar o patrocinar las entidades bancarias.

### **6.2.3. Redes sociales, canal de YouTube etc.**

Las redes sociales se han convertido en el nuevo paradigma de la comunicación para las empresas y marcas, o en nuestro caso las entidades financieras. Y no sólo porque este tipo de medios forman parte de los hábitos y nuevas tendencias de los consumidores y clientes sino porque precisamente, es a través de este tipo de canales donde las organizaciones pueden comenzar a construir su reputación online aprendiendo y tomando nota de cuanto se dice o habla de ellas.

Construir y gestionar la reputación online de una entidad financiera es sin duda un proceso laborioso que requiere de una importante atención además de un trabajo continuo y constante. Sin embargo gracias a los medios y redes sociales, las marcas cuentan ahora con herramientas a través de las cuales conectar con los usuarios y consumidores para establecer vínculos más directos y personales con los que modificar favorablemente la percepción que estos tienen sobre ellas.

Para construir y gestionar correctamente su reputación online, las organizaciones recopilan y analizan toda la información relacionada sobre sus marcas en los medios y redes sociales, realizando un continuo seguimiento e interviniendo como parte del proceso y la "conversación" para aumentar así su notoriedad e influir sobre las diferentes opiniones y comentarios de los usuarios, indiferentemente de si estas son o no positivas.

Algunos datos relacionados indican que para el 85% de los usuarios de internet las opiniones y contenidos online les influye en sus decisiones de compra y para el 71% lo que más les influye son las opiniones y recomendaciones de personas que ya tienen el producto o servicio que están considerando comprar mientras que el 75,5% de los usuarios españoles de internet toma una decisión de compra en base al contenido que encuentra en la red. Por lo tanto es de gran valor para las organizaciones el controlar y mantener una opinión positiva sobre aquello que se dice sobre ellas, sus productos o servicios.

Hoy en día, formar parte de este proceso podría considerarse casi una obligación para todas las empresas y marcas. Y por ello, dentro de un medio como internet donde prevalece la libertad de expresión y diversidad de

opiniones, las empresas deben de prestar una importante atención a cuanto se dice de ellas y saber qué tipo de estrategias y herramientas utilizar para gestionar su propia reputación. Las redes sociales se han convertido en uno de los recursos más útiles para las entidades financieras pero también pueden suponer una de las principales amenazas y peligros si no se realiza verdaderamente una buena gestión y seguimiento de la reputación. Prueba de ello es el ritmo de crecimiento actual del mercado de las herramientas de monitorización y análisis semántico que tienen como objetivo ayudarnos a gestionar toda esta información, lo que indica claramente la importancia de estos aspectos para las empresas en la actualidad.

#### **6.2.4. Servicios y aplicaciones online para móviles.**

Una de las herramientas que cada vez está creciendo más es el uso de las aplicaciones móviles. Los teléfonos inteligentes llamados Smartphone, son cada vez más numerosos. Un estudio reciente indica que en España existen ya 20 millones de estos terminales y sigue en aumento. Este dato es de importancia, ya que nos indica que la tendencia de la sociedad a adquirir este tipo de dispositivos va en aumento y por lo tanto resurge otra forma de realizar operaciones con nuestra entidad bancaria a través de estos dispositivos móviles. Delante de las organizaciones se abre otro mundo tecnológico que hace que los clientes puedan realizar cualquier consulta o realizar cualquier tipo de operación con las entidades bancarias las 24h del día. Está claro que la incorporación de aplicaciones Android, Itunes etc. en las organizaciones ayudan a crear mejor imagen y a mejorar la reputación online cualquier organización.

#### **6.2.5. Newsletter.**

Newsletter o boletín informativo es una publicación distribuida de forma regular, generalmente centrada en un tema principal que es del interés de sus suscriptores. Muchos boletines son publicados por clubes, sociedades, asociaciones y negocios, particularmente compañías, para proporcionar información de interés a sus miembros o empleados. Algunos boletines informativos son creados con ánimo de lucro y se venden directamente a sus suscriptores.

### **6.2.6. Grupos de discusión abiertos.**

Diferentes métodos proponen que “los círculos de discusión abiertos” sean instrumentos idóneos para ayudar a que los clientes mediante las tecnologías de la información participen en la construcción de grupos de discusión donde se generen problemas comunes, impulsando la transformación de ideas y experiencias en información y conocimiento (pero siempre, bajo la supervisión y en temas de interés para la empresa).

En definitiva portales o foros donde los clientes participen y que permitan a las entidades financieras saber cuáles son las sugerencias de mejoras, incidencias y reclamaciones que más preocupan a sus clientes. De este modo las entidades bancarias pueden lanzar temas y de la discusión entre clientes sacar conclusiones y soluciones a los problemas de los clientes. El objetivo es saber que cuales son los problemas de nuestros clientes e intentar darles solución.

### **6.3. MERCADO VIRTUAL PARA LA VENTA (NIVEL III).**

El rápido desarrollo de las tecnologías de la información posibilita a las empresas la oportunidad para competir ante los rápidos cambios que se suceden en los mercados de hoy en día. La implementación de la innovación tecnológica está influenciada positivamente por la estabilidad económica. Esto demuestra la estabilidad de los negocios en el país. El crecimiento complejo de los negocios, la interrelación que conlleva la globalización y la internacionalización de los mercados, incrementan la demanda de calidad de los clientes y la demanda de nuevas formas de organización como la red de negocios virtuales (Castells y Diaz, 2001).

El e-banking o banca electrónica representa nuevas oportunidades y desafíos para las entidades financieras (Raymond, 2001). A este respecto, Bakos (1997) afirma que la banca electrónica o banca online es un sistema que permite a los clientes realizar cualquier operación, transferencias, traspasos etc., las 24 horas los 365 días al año a través de Internet. Para conseguir un buen mercado virtual, la organización debe ser capaz de detectar las preferencias de los clientes, accionistas y socios del negocio, permitiendo diferentes interacciones de los mismos con el sitio web de la empresa. Este método permite generar conocimiento útil tanto para el cliente, proveedor o colaborador, como para la organización, conocimiento que a su vez podrá generar una ventaja competitiva difícil de imitar por la competencia. Circunstancia que justifica la importancia de crear mercados virtuales para alcanzar un factor diferenciador dentro de la organización.

De nuevo basándonos en los trabajos de Cegarra y Sabater (2005a:2005b), la tabla 9 recoge las herramientas que facilitan la creación de mercados virtuales. Estas herramientas se centran en permitir a los usuarios realizar la totalidad del proceso de negocio a través de la red. Ello supone principalmente modificar los modos en que acceden a la información relevante, posibilitando las simulaciones de pedidos, listas de incidencias, sistemas de respuestas a sugerencias, etc.

Tabla 3. HERRAMIENTAS QUE FACILITAN EL MERCADO VIRTUAL

1. Reservas online	2. Catálogo de productos y servicios.
3. Simulación de pedidos	4. Herramientas de pago
5. Cookies	

### 6.3.1. Reservas online.

Es un elemento importante en una página web, pues brinda al cliente la posibilidad de realizar una reserva de algún servicio de forma online. Es muy cómodo para el cliente pues no es necesario llamar por teléfono para comprobar disponibilidades o enviar un correo electrónico, pudiendo realizarlo las 24 horas del día cualquier día de la semana.

### 6.3.2. Catálogo de productos y servicios.

Keeney (1999) afirma que la proposición de valor de un producto en Internet es igual al valor neto de los beneficios y de los costes tanto del producto como de su proceso de compra, incluyendo dentro de estos costes los de búsqueda de información, los de elaboración del pedido y los de entrega del producto. Gracias al catálogo de productos on-line, los consumidores pueden coleccionar fácilmente información alrededor de productos o servicios sin viajar a almacenes a inspeccionar los productos y comparar precios. Si una organización tiene un catálogo de productos on-line, podrá generar negocio directamente e indirectamente mediante la información puesta a disposición en el sitio web.

Por otra parte, el catálogo de productos ofrecerá a la empresa la posibilidad de generar nuevo conocimiento útil a partir de la búsqueda de significado y sinergias por parte de la dirección, los trabajadores o los accionistas sobre otros sitios web de competidores, etc. Una completa

búsqueda de productos on-line ofrece la posibilidad al usuario de comparar alternativas (distintas opciones de compra) a un coste reducido. Además, estas circunstancias facilitan que los consumidores puedan comparar precios y encontrar sustitutos de los productos sin revelar su identidad. Por ello, es importante el que la empresa cuente con cookies.

En nuestro caso, las empresas turísticas aparte de poseer un catálogo de productos para la venta también deben plasmar en sus páginas webs los tipos de servicios que ofrecen al cliente. Explicar detalladamente toda la gama de servicios que ofrecen, las características de cada uno de ellos, posibles ofertas o condiciones que puedan ser mejores que los de la competencia etc.

### **6.3.3. Simuladores de pedido.**

Muchas compañías incorporan un servicio de simulador de pedidos en su sitio web. De esta manera, se permite a los usuarios estar informados de los pasos de la mercancía (dónde está, si ha sido enviada, cuándo se ha recibido, etc.). Las simulaciones del pedido han permitido mejorar significativamente la forma en que los productos y servicios son entregados, planteándose como una alternativa a las entidades de diferenciar sus productos frente a las entidades financieras rivales (una entrega más rápida y eficiente de los productos a sus clientes). Fowler (2001) afirma que las herramientas de simulación de pedidos, así como las herramientas que favorecen un diseño a medida, son idóneas para mejorar tanto el comportamiento como la predisposición por parte del cliente. Ello supone a la empresa ahorrar un coste considerable en el servicio de atención al cliente, incrementar la imagen de la compañía y, a su vez, aumentar los ingresos.

En el caso de las entidades financieras cobra vital importancia para los clientes, que una entidad financiera presente como servicio simuladores de hipotecas, pensiones, IRPF, préstamos etc. De esta forma da una idea al cliente a la hora de adquirir un servicio en la entidad bancaria de cuáles son las condiciones que se ofertan.

### **6.3.4. Herramientas de pagos.**

La compra de bienes y servicios de una entidad financiera es una parte de su estructura de costes. El ahorro de costes de 1% a través de una organización de compras más eficiente puede representar un incremento en el beneficio equivalente a un aumento del 5% en las ventas. Las tradicionales herramientas de pago no son adecuadas para crear conciencia. Además, es muy caro y lento usar herramientas tradicionales de pago. A este respecto, Nahar (2001) sugiere que las herramientas y servicios de pago pueden mejorar

significativamente el proceso de relación cliente-proveedor mediante el sitio web. En este caso, sería muy interesante la presencia de distintos métodos de pago a través de internet a la hora de comprar un producto o adquirir un servicio vía web (mediante tarjeta débito, crédito, préstamo, pago a través de móvil etc.).

### **6.3.5. Cookies.**

Una cookie es un pequeño archivo que algunos sitios virtuales escriben en el disco duro de sus visitantes con el fin de identificarlos en futuras visitas. Por tanto, las cookies revelan qué sitios hemos visitado, cuáles son nuestras preferencias; es decir, permiten conocer los gustos de cada visitante. Se puede conocer el número de veces que cada navegante visita una página determinada, la frecuencia con que lo hace o bien cuál fue el sitio que refirió a dicho visitante. Permite personalizar la información que se le ofrece a cada visitante.

Cuando el “internauta” visita un sitio web, el servidor es capaz de leer en él la cookie que depositó tiempo atrás. En ese momento, la “historia” de navegación de ese internauta se muestra en el sitio web. Así, por medio de ni siquiera la dirección de correo electrónico de ese cliente potencial, información acerca de los gustos e intereses de esa dirección (IP). La información contenida en la dirección IP puede ser utilizada posteriormente para personalizar la comunicación con la dirección en cuestión, mejorando así la calidad de la relación con ella. Esa personalización es aplicable en muy distintos ámbitos. Por ejemplo, para la gestión de idiomas, seguridad, personalización de la página, etc.

## **6.4. DESARROLLO DE HIPÓTESIS.**

En muchas ocasiones, la presencia en la empresa de TIC se ve condicionada por la capacidad de la misma para afrontar las inversiones requeridas. En pequeñas y medianas empresas, esta capacidad se verá constreñida por la falta de recursos técnicos y financieros (Carson et al., 1995; Langerak, 2003). Por otro parte, la incorporación de las TIC, ayudarán al cliente a superar la barrera de desconfianza de compra por Internet, al ocurrir ésta sin contacto directo y de forma asíncrona (el cliente primero facilita una serie de datos, transacciones, pagos etc., y luego la empresa o entidad controla las operaciones en plazos variables no controlados por el cliente en la mayor parte de las ocasiones) ofrece.

**Una hipótesis general a lanzar es si, en efecto, el uso avanzado de tecnologías de Internet se asocia positivamente con el aumento de la productividad en el capital en las empresas del sector turístico.**

La empresa constituye un factor relevante en relación con la incorporación de las tecnologías relacionadas con Internet en las organizaciones, ya que el aprendizaje y uso de las mismas está directamente relacionado con la intensidad en la que un sector genere conocimiento. Los negocios en diferentes sectores tienen diferentes necesidades de procesar la información y las tecnologías de información y comunicaciones son más utilizadas en aquellos sectores donde existe una mayor intensidad de información que en aquellos en los que la intensidad de información es menor (Yap et al, 1992). Por ejemplo, para poder desarrollar su actividad una empresa “punto-com” o una empresa turística necesita disponer de las tecnologías del nivel III (HT) necesariamente. Si no dispone de ellas, difícilmente podrá operar únicamente en el mercado on-line. Estas consideraciones llevan a la conclusión, de que es necesario incluir varias variables en los análisis que permitan establecer la relación entre las TIC adoptadas y la productividad. A este respecto, el presente estudio ha seleccionado las variables PI, HC y HT. Por tanto, se plantean tres hipótesis:

**H1: La presencia en Internet (PI) se asocia con el aumento de la productividad de capital.**

A efectos de nuestro estudio, consideramos que una empresa está en el primer nivel cuando usa tecnologías relacionadas con Internet o tiene una página o sitio Web propio con información sobre la compañía y sus actividades. Por ejemplo, una compañía consolidada y con PI, contará entre otras herramientas con páginas de contenidos, motores de búsqueda, enlaces o banners a otras empresas, tableros de anuncios, etc.

Este primer nivel PI, permite a los clientes, proveedores y empleados tener acceso a la información alrededor de productos y servicios de forma instantánea y sin necesidad de desplazamiento (Tetteh y Burn, 2001; Porter, 2001).

En España el 87.4 % de las organizaciones, con más de diez empleados, están conectados a Internet. Ahora bien, gran parte de dichas conexiones suelen contar únicamente con capacidad de navegación por Internet y un e-mail que se utiliza para poder contactar con clientes y socios del negocio. Aunque este es un primer paso, el verdadero primer paso de cara a generar oportunidades de negocio, será crear un sitio Web con información de la organización, y así abrir la puerta a que la empresa o entidad utilice la Red para actividades económicas útiles, empezando por el potencial de divulgación y publicidad que tiene Internet, precisamente por su ubicuidad y presencia en prácticamente todo el mundo.



Por tanto, al considerar este nivel como primera hipótesis podremos comprobar si finalmente es definitiva su influencia en la productividad del capital (CP), o si por el contrario es un nivel básico, siendo así, no influyente.

## **H2: Las Herramientas Colaborativas (HC) provocan un crecimiento de la productividad de capital.**

Entre las HC, se encuentran los grupos de discusión abiertos, correo electrónico, herramientas de solicitud de información, las listas de distribución abiertas, redes sociales, aplicaciones móviles etc.

Una compañía se situará en el segundo nivel de uso de tecnologías relacionadas con Internet cuando pone a disposición de sus clientes herramientas que les permitan solicitar o utilizar información detallada y trabajar hasta cierto punto con dicha información. Dicho de otro modo, permite a sus clientes formar parte de la organización en el tratamiento de la información. Esta relación con el cliente no ofrece a la empresa rentabilidad directa, si bien afianza las relaciones con los “clientes”, y en cierta medida, permite a la organización generar conocimiento útil.

En este nivel o “nivel social de trabajo”. Raymong y Bergeron (1992) y Thong et al. (1999) han sugerido el uso de redes de trabajo o sociales para proveer grupos de colaboración con la habilidad para unir gran número de unidades de información en una manera dinámica. Estas tecnologías permiten a los clientes que interaccionan dar significado a la información disponible en el nivel uno. La necesidad de estas herramientas surge como consecuencia del acceso a la información mediante el sitio web. Bajo este contexto, al ser humano se le generan dudas y cuestiones. Por ello, se deben facilitar herramientas que den sentido a estas dudas y cuestiones (ej. correo electrónico, herramientas de solicitud de información, redes sociales, aplicaciones móviles etc.).

Este nivel se plantea muy importante, pues en función de la relación de la empresa con los clientes, y si estos últimos tienen la percepción de ser una empresa cercana y preocupada por sus posibles compradores, estos últimos terminarán por ser sus clientes. Así pues, un buen desarrollo en las herramientas adecuadas de este nivel, podría ser determinante para la mejora del CP.

## **H3: Las Herramientas de Transacción (HT) influyen positivamente en la productividad de capital.**

Por último, este tercer nivel incluye herramientas que engloban las aplicaciones de automatización comercial y áreas on-line de atención al cliente.

Estas herramientas puestas a disposición de los clientes por parte de las empresas mejoran las relaciones comerciales entre empresas y clientes. Asimismo, posibilitan la implantación de la información adquirida en los niveles uno y dos. Las actividades de compra y venta a través de Internet, realización de multitud de operaciones online, solicitud de información online etc., son las más relevantes que una organización puede realizar en este nivel.

En este nivel, se le ofrecerán al cliente aquellos servicios y facilidades para que acaben comprando en nuestra página Web. Estos servicios han de ser fáciles e intuitivos pues al no ser así los clientes lo abandonarán por resultarles muy difícil la compra, marchándose a otras mejores. Por tanto unas buenas herramientas y servicios para este nivel, combinado con los niveles anteriores, pueden reportar un aumento del CP, de ahí la tercera hipótesis.



## 7. METODOLOGÍA.

El siguiente proyecto se ha centrado en el estudio de la mejora de la productividad en las empresas del sector hotelero en España. Se ha recabado una lista de empresas del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, (base de datos SABI), cuyos criterios de búsqueda fueron:

- Código CENAE 2009.
- Código 55, Servicios de alojamiento.
- Hoteles y alojamientos similares.
- Sin límite de trabajadores.

Esta búsqueda nos arrojó un resultado de 3175 empresas.

Desechamos inicialmente aquellas que no poseían página Web, obteniendo así un total de 1163, pues este estudio no se podría realizar sin ella, aunque podría ser interesante en un futuro ver si la posesión de página Web influye en el CP, que muy posiblemente, así sea.

Posteriormente agrupamos aquellas empresas que aunque parecían ser independientes, pertenecían a un grupo o cadena hotelera, de manera que la muestra se nos redujo a 709 empresas.

Como esta cifra seguía siendo bastante alta para el estudio, aleatoriamente escogimos 96 hoteles con los que realizaríamos el estudio. Siempre procuramos escoger una muestra lo más homogénea posible, es decir seleccionar hoteles, apartamentos, albergues, hostales, campings balnearios etc, de todas las categorías y tamaños posibles.

Para obtener unos resultados y conclusiones finales sobre la Productividad en cada uno de los casos estudiados, se ha hecho una medición de los tres niveles que constituyen las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) adaptadas al sector hotelero.

Tal como se muestra a continuación, se han reunido una serie de indicadores, divididos en tres niveles, los indicadores 1-7 pertenecen al nivel Presencia en Internet (PI), los indicadores 8-13 al nivel Herramientas Colaborativas (HC), y los indicadores 14-18 que corresponden al tercer y último nivel Herramientas de Transacción (HT). Una vez establecidos cada uno de los indicadores anteriores (variables independientes), el siguiente paso fue visitar el sitio web de cada uno de los hoteles, indicando con un (1) si tienen tal indicador, y con un (0) si no.

El objetivo principal es analizar cuál de los tres niveles de herramientas TIC resulta más significativo respecto a la Productividad, es decir, comprobar con los resultados obtenidos cuál de los tres niveles de herramientas de las

TIC, influye en mayor medida en una mejora de la Productividad en las empresas del sector. Con los resultados se pretende descubrir cuáles son las herramientas más influyentes, y por tanto en aquellas en las que se aconsejará invertir para obtener una mayor Productividad.

**Tabla 1: Componentes de los tres niveles de TIC.**

<b>PRESENCIA EN INTERNET (PI), primer nivel.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Conexión a Internet.</li> <li>2. Página web propia.</li> <li>3. Sitio web.</li> <li>4. Mapa del sitio web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Páginas de contenidos.</li> <li>6. Enlaces o banners de otras páginas.</li> <li>7. Selección de Idiomas.</li> </ul>
<b>HERRAMIENTAS COLABORATIVAS (HC), segundo nivel.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>8. Correo electrónico.</li> <li>9. Agenda de eventos.</li> <li>10. Redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11. Servicios online para móviles.</li> <li>12. Newsletters.</li> <li>13. Grupos de discusión abiertos.</li> </ul>
<b>HERRAMIENTAS DE TRANSACCIÓN (HT), tercer nivel.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>14. Reservas online.</li> <li>15. Catálogo de productos y servicios.</li> <li>16. Simulación de pedidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>17. Herramientas de pago.</li> <li>18. Cookies.</li> </ul>

Tabla 1: Indicadores de cada uno de los tres niveles TIC. Fuente propia

Se realizó una clasificación de las empresas según su tamaño considerando como pequeña empresa aquella con menos de 50 empleados, como mediana la empresa con un número de empleados comprendido entre 50

y 249, y como empresa grande aquella con más de 250 empleados. De esta manera, las empresas del estudio eran pequeñas en el 76% de los casos, medianas en el 20,8% y las grandes empresas constituyeron el 3,1%, lo que refleja el tamaño habitual de las empresas hoteleras españolas.

### 7.1. EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO SELECCIONADAS.

Como se ha mencionado anteriormente, se ha seleccionado dentro de una lista de empresas que deben cumplir los requisitos antes expuestos, para posteriormente de esa amplia lista, escoger aquellas de forma homogénea que abarque todo el espectro y tipo de empresas respecto a su categoría y tipo en el sector turístico en España, esta es la siguiente:

**Tabla 2: Lista de empresas turísticas escogidas.**

1	LA OTRA IBIZA SL	49	HOTEL HURRICANE SL
2	PORTALIA BUSINESS SL	50	HOSTELAIM SL
3	RAHID SA	51	JUAN ROSA E HIJOS SA
4	BARCELÓ HOTELES	52	HOTEL LAS PIRAMIDES SA
5	APARTAMENTOS BELERET SA	53	TASCON HERMANOS SA
6	KIRWAN ESPAÑOLA SA	54	HOTEL LLEO SL
7	PAPARINELL SL	55	INMOBILIARIA HOTEL LOS ANGELES SA
8	PANOVA SA	56	CORELLA SA
9	CAP ROCAT HOTEL SL	57	BARTES I COSTA RESTAURACIO SL
10	EURIMEG ESPAÑA SA	58	HOTEL MARIA LUISA SL
11	PORTVI SA	59	MESON LOS CHOPOS SL
12	LERF SA	60	ESTEVA OOMMM SL
13	TOPASOL SA	61	HOTEL PELINOR SA
14	RODATGESTION SL	62	FLUIXA MAR SL
15	ALD SL	63	HOTELES FERIAL SA
16	FUERTE HOTELES	64	HOTELES ARRENDADOS SL
17	PAELLAS GIGANTES GALBIS SL	65	QUINSERTUR SL
18	GRAN HOTEL DEL SELLA SL	66	PANZARES SA
19	LA TOJA SA	67	CANOR SL
20	HOSTAL REAL SL	68	RESIDENCIAS NARANJA SA
21	PEREZ GASQUET SL	69	HOTELES TURISTICOS CANARIOS SL
22	HOTELERA BALEAR SA	70	MAVIAN SA
23	GRUPO HOTELERO ASTUY SL	71	MATIAS DE CABO E HIJOS SL
24	HOTEL ATLANTICO SA	72	EXPLORACIONES RIUBI SA
25	HOTELES SOL DEL SUR SA	73	SADA HOSTELERIA SL
26	RANGNY VALENCIA SL	74	VICOBO SA
27	HOTEL BRUC SL	75	HOTELS RISECH SL
28	SOCIEDAD MEDITERRANEA DE DESARROLLO HOTELERO SA	76	HOTEL TABURIENTE SL
29	SERVICIOS HOTELEROS LA CATEDRAL SL	77	HOTEL VALENTIN SL
30	GESTION HOTELERA BALLESTER SA	78	VIPAMAR SL

31	CERVANHOTEL SL	79	HOTEL VIANETTO SL
32	HOTELES ARAL SL	80	SANJURJO LOZANO SL
33	VICTORINO VIZOSO GUIJO SA	81	HOTEL VIRGEN DEL CAMINO SL
34	PROMOTORA DE HOSTELERIA GALLEGA SL	82	VIDALFERRS SL
35	HOTEL CONTEMPORANEO SL	83	EXPLOTACIONES TURISTICAS DE SANTA POLA SL
36	HOTEL CORTIJO DE SANTA CRUZ SL	84	BOAT CARE SL
37	BENITELMO SL	85	LLOYDS BEACH CLUB SA
38	HOTELES CENTER	86	MADEIRA SOCIEDAD LIMITADA
39	PROMOCIONES HOTELERAS BASTECAR SL	87	MOMA HOTEL SL
40	MONTIMAR SA	88	MYRAMAR DIVISION HOTELERA SL
41	GODOY HOTELES SL	89	HORECA SL
42	TURIVA 78 SA	90	HOPREVIP SL.
43	HERMANOS ETXENIKE SL	91	ROGER DE LLURIA SL
44	HOTEL GALAICO SL	92	SANTA CRISTINA ALTAOJA SL
45	CATIVELOS SL	93	EDIFICACIONES DEL LITORAL SA
46	GAUDI HOTEL BARCELONA SL	94	HOTELES GARZA REAL SA
47	FOMENTO ACTIVIDADES HOSTELERAS SOCIEDAD LIMITADA	95	TIGAIGA SA
48	HOTELES MASTIA SA	96	MOTORPARK MOTELES Y HOSTELERIA SL

Tabla 2: Lista de empresas turísticas escogidas. Elaboración propia.

## 7.2. PRESENCIA DE LAS DISTINTAS HERRAMIENTAS TIC EN LAS EMPRESAS HOTELERAS.

Una vez establecidas cada uno de los indicadores de cada uno de los niveles (PI, HC y HT), el siguiente paso consiste en visitar el sitio Web de las empresas hoteleras seleccionadas, indicando la presencia (1) o no (0) de cada uno de estos indicadores en de los tres niveles mencionados. Esta metodología se encuentra justificada, dado que en situaciones competitivas elevadas la distribución de frecuencias de los indicadores de las TIC pueden tener asimetría negativa (Fornell, 1995).

Una vez se han marcado con un (0) o (1) la presencia de cada una de las herramientas el siguiente paso es realizar la suma, de cada empresa hotelera, para obtener un valor total; un valor que dependiendo de la Herramienta estudiada se trataría de una escala que variará como máximo entre 0-7. Este valor obtenido constituirá el valor final de cada una de las variables independientes del estudio (PI, HC y HT).

A continuación se muestran tres tablas que representan y nos muestran lo comentado en el párrafo anterior. En primer lugar aparece la Tabla 3, Herramientas (PI), en segundo lugar nos encontramos con la Tabla 4: Herramientas (HC); y por último tenemos la Tabla 5: Herramientas (HT).

## 7.2.1. Tablas Nivel I: Presencia en Internet (PI).

Nombre	I1 (Conexión a internet)	I2 (Página web propia)	I3 (Sitio Web)	I4 (Mapa del sitio Web)	I5 (Páginas de contenidos)	I6 (Enlaces o banner)	I7 (Selección de idiomas)	PUNTUACIÓN (PI)
LA OTRA IBIZA SL	1	1	1	0	1	1	1	6
PORTALIA BUSINESS SL	1	1	1	0	1	1	1	6
RAHID SA	1	1	1	1	1	0	1	6
BARCELÓ HOTELES	1	1	1	1	1	1	1	7
APARTAMENTOS BELERET SA	1	1	1	0	1	0	1	5
KIRWAN ESPAÑOLA SA	1	1	1	1	1	0	1	6
PAPARINELL SL	1	1	1	1	1	1	1	7
PANOVA SA	1	1	1	0	1	1	1	6
CAP ROCAT HOTEL SL	1	1	1	0	1	0	1	5
EURIMEG ESPAÑA SA	1	1	1	1	1	1	1	7
PORTVI SA	1	1	1	1	1	1	1	7
LERF SA	1	1	1	0	1	1	1	6
TOPASOL SA	1	1	1	0	1	1	1	6
RODATGESTION SL	1	1	1	0	1	1	1	6
ALD SL	1	1	1	0	1	0	1	5
FUERTE HOTELES	1	1	1	1	1	1	1	7
PAELLAS GIGANTES GALBIS SL	1	1	1	0	1	0	1	5
GRAN HOTEL DEL SELLA SL	1	1	1	0	1	0	0	4
LA TOJA SA	1	1	1	0	1	1	1	6
HOSTAL REAL SL	1	1	1	1	1	0	0	5
PEREZ GASQUET SL	1	1	1	1	1	1	1	7
HOTELERA BALEAR SA	1	1	1	0	1	0	1	5
GRUPO HOTELERO ASTUY SL	1	1	1	0	1	1	1	6
HOTEL ATLANTICO SA	1	1	1	1	1	1	1	7
HOTELES SOL DEL SUR SA	1	1	1	0	1	1	1	6
RANGNY VALENCIA SL	1	1	1	0	1	1	1	6



<b>Nombre</b>	<b>I1 (Conexión a internet)</b>	<b>I2 (Página web propia)</b>	<b>I3 (Sitio Web)</b>	<b>I4 (Mapa del sitio Web)</b>	<b>I5 (Páginas de contenidos)</b>	<b>I6 (Enlaces o banner)</b>	<b>I7 (Selección de idiomas)</b>	<b>PUNTUACIÓN (PI)</b>
HOTEL BRUC SL	1	1	1	0	1	1	1	6
SOCIEDAD MEDITERRANEA DE DESARROLLO HOTELERO SA	1	1	1	0	1	0	1	5
SERVICIOS HOTELEROS LA CATEDRAL SL	1	1	1	0	1	1	1	6
GESTION HOTELERA BALLESTER SA	1	1	1	0	1	1	1	6
CERVANHOTEL SL	1	1	1	0	1	0	0	4
HOTELES ARAL SL	1	1	1	1	1	0	0	5
VICTORINO VIZOSO GUIJO SA	1	1	1	0	1	1	1	6
PROMOTORA DE HOSTELERIA GALLEGA SL	1	1	1	0	1	0	1	5
HOTEL CONTEMPORANEO SL	1	1	1	0	1	0	1	5
HOTEL CORTIJO DE SANTA CRUZ SL	1	1	1	0	1	0	1	5
BENITELMO SL	1	1	1	1	1	0	1	6
HOTELES CENTER	1	1	1	1	1	1	1	7
PROMOCIONES HOTELERAS BASTECAR SL	1	1	1	0	1	0	1	5
MONTIMAR SA	1	1	1	0	1	1	1	6
GODOY HOTELES SL	1	1	1	1	1	0	1	6
TURIVA 78 SA	1	1	1	0	1	1	1	6
HERMANOS ETXENIKE SL	1	1	1	0	1	0	1	5
HOTEL GALAICO SL	1	1	1	0	1	1	1	6
CATIVELOS SL	1	1	1	0	1	0	1	5
GAUDI HOTEL BARCELONA SL	1	1	1	1	1	0	1	6
FOMENTO ACTIVIDADES HOSTELERAS SOCIEDAD LIMITADA	1	1	1	0	1	1	1	6
HOTELES MASTIA SA	1	1	1	0	1	1	1	6
HOTEL HURRICANE SL	1	1	1	0	1	1	1	6

<b>Nombre</b>	<b>I1 (Conexión a internet)</b>	<b>I2 (Página web propia)</b>	<b>I3 (Sitio Web)</b>	<b>I4 (Mapa del sitio Web)</b>	<b>I5 (Páginas de contenidos)</b>	<b>I6 (Enlaces o banner)</b>	<b>I7 (Selección de idiomas)</b>	<b>PUNTUACIÓN (PI)</b>
HOSTELAIM SL	1	1	1	1	1	1	0	6
JUAN ROSA E HIJOS SA	1	1	1	1	1	0	1	6
HOTEL LAS PIRAMIDES SA	1	1	1	0	1	0	1	5
TASCON HERMANOS SA	1	1	1	1	1	0	1	6
HOTEL LLEO SL	1	1	1	0	1	1	1	6
INMOBILIARIA HOTEL LOS ANGELES SA	1	1	1	0	1	1	1	6
CORELLA SA	1	1	1	0	1	1	0	5
BARTES I COSTA RESTAURACIO SL	1	1	1	0	1	0	1	5
HOTEL MARIA LUISA SL	1	1	1	0	1	1	0	5
MESON LOS CHOPOS SL	1	1	1	0	1	0	0	4
ESTEVA OOMMM SL	1	1	1	0	1	0	1	5
HOTEL PELINOR SA	1	1	1	0	1	0	1	5
FLUIXA MAR SL	1	1	1	0	1	0	1	5
HOTELES FERIAL SA	1	1	1	0	1	1	1	6
HOTELES ARRENDADOS SL	1	1	1	0	1	0	1	5
QUINSERTUR SL	1	1	1	0	1	1	1	6
PANZARES SA	1	1	1	0	1	0	1	5
CANOR SL	1	1	1	0	1	1	1	6
RESIDENCIAS NARANJA SA	1	1	1	0	1	0	1	5
HOTELES TURISTICOS CANARIOS SL	1	1	1	0	1	1	1	6
MAVIAN SA	1	1	1	0	1	1	1	6
MATIAS DE CABO E HIJOS SL	1	1	1	0	1	1	1	6
EXPLOTACIONES RIUBI SA	1	1	1	0	1	1	1	6
SADA HOSTELERIA SL	1	1	1	0	1	0	1	5
VICOBO SA	1	1	1	1	1	0	1	6

<b>Nombre</b>	<b>I1 (Conexión a internet)</b>	<b>I2 (Página web propia)</b>	<b>I3 (Sitio Web)</b>	<b>I4 (Mapa del sitio Web)</b>	<b>I5 (Páginas de contenidos)</b>	<b>I6 (Enlaces o banner)</b>	<b>I7 (Selección de idiomas)</b>	<b>PUNTUACIÓN (PI)</b>
HOTELS RISECH SL	1	1	1	1	1	1	1	7
HOTEL TABURIENTE SL	1	1	1	0	1	1	1	6
HOTEL VALENTIN SL	1	1	1	0	1	0	0	4
VIPAMAR SL	1	1	1	0	1	0	1	5
HOTEL VIANETTO SL	1	1	1	0	1	0	1	5
SANJURJO LOZANO SL	1	1	1	0	1	1	0	5
HOTEL VIRGEN DEL CAMINO SL	1	1	1	0	1	0	1	5
VIDALFERRS SL	1	1	1	0	1	0	1	5
EXPLOTACIONES TURISTICAS DE SANTA POLA SL	1	1	1	1	1	0	1	6
BOAT CARE SL	1	1	1	0	1	0	1	5
LLOYDS BEACH CLUB SA	1	1	1	0	1	0	1	5
MADEIRA SOCIEDAD LIMITADA	1	1	1	0	1	1	1	6
MOMA HOTEL SL	1	1	1	0	1	1	1	6
MYRAMAR DIVISION HOTELERA SL	1	1	1	1	1	1	1	7
HORECA SL	1	1	1	0	1	0	1	5
HOPREVIP SL.	1	1	1	0	1	0	1	5
ROGER DE LLURIA SL	1	1	1	0	1	1	1	6
SANTA CRISTINA ALTAOJA SL	1	1	1	1	1	1	1	7
EDIFICACIONES DEL LITORAL SA	1	1	1	1	1	1	1	7
HOTELES GARZA REAL SA	1	1	1	0	1	0	1	5
TIGAIGA SA	1	1	1	0	1	1	1	6
MOTORPARK MOTELES Y HOSTELERIA SL	1	1	1	0	1	1	0	5

Tabla 3: Presencia en Internet (PI).

## 7.2.2. Tablas Nivel II: Herramientas Colaborativas (HC).

Nombre	I8 (Correo electrónico)	I9 (Agenda de eventos)	I10 (Redes sociales)	I11 (Servicios online para móviles)	I12 (Newsletter)	I13 (Grupos de discusión abiertos)	PUNTUACIÓN (HC)
LA OTRA IBIZA SL	1	1	1	0	1	0	4
PORTALIA BUSINESS SL	1	0	0	0	0	0	1
RAHID SA	1	1	1	0	0	1	4
BARCELÓ HOTELES	1	1	1	1	1	1	6
APARTAMENTOS BELERET SA	1	0	0	0	0	0	1
KIRWAN ESPAÑOLA SA	1	0	1	0	1	0	3
PAPARINELL SL	1	1	1	0	0	0	3
PANOVA SA	0	0	1	0	0	0	1
CAP ROCAT HOTEL SL	1	0	1	0	1	0	3
EURIMEG ESPAÑA SA	1	1	1	1	1	1	6
PORTVI SA	1	0	1	1	1	0	4
LERF SA	0	0	0	0	0	0	0
TOPASOL SA	1	1	1	0	0	1	4
RODATGESTION SL	1	0	1	0	0	1	3
ALD SL	1	1	1	0	0	1	4
FUERTE HOTELES	1	1	1	0	1	1	5
PAELLAS GIGANTES GALBIS SL	1	0	0	0	0	0	1
GRAN HOTEL DEL SELLA SL	1	0	1	0	0	0	2
LA TOJA SA	1	1	1	0	1	0	4
HOSTAL REAL SL	1	0	1	0	0	0	2
PEREZ GASQUET SL	1	1	1	0	1	1	5
HOTELERA BALEAR SA	1	1	1	0	0	0	3
GRUPO HOTELERO ASTUY SL	1	1	1	0	0	0	3
HOTEL ATLANTICO SA	1	1	1	0	0	1	4
HOTELES SOL DEL SUR SA	1	0	0	0	0	0	1

Nombre	I8 (Correo electrónico)	I9 (Agenda de eventos)	I10 (Redes sociales)	I11 (Servicios online para móviles)	I12 (Newsletter)	I13 (Grupos de discusión abiertos)	PUNTUACIÓN (HC)
RANGNY VALENCIA SL	1	1	0	0	0	0	2
HOTEL BRUC SL	1	0	0	0	0	0	1
SOCIEDAD MEDITERRANEA DE DESARROLLO HOTELERO SA	1	0	0	0	0	0	1
SERVICIOS HOTELEROS LA CATEDRAL SL	1	1	0	0	0	0	2
GESTION HOTELERA BALLESTER SA	1	0	1	0	0	1	3
CERVANHOTEL SL	1	0	0	0	0	0	1
HOTELES ARAL SL	1	0	0	0	0	1	2
VICTORINO VIZOSO GUIJO SA	1	1	1	0	0	0	3
PROMOTORA DE HOSTELERIA GALLEGA SL	1	0	1	1	0	0	3
HOTEL CONTEMPORANEO SL	1	0	1	0	0	1	3
HOTEL CORTIJO DE SANTA CRUZ SL	1	1	1	0	0	0	3
BENITELMO SL	1	1	1	0	0	1	4
HOTELES CENTER	1	1	1	0	1	1	5
PROMOCIONES HOTELERAS BASTECAR SL	1	0	0	0	0	0	1
MONTIMAR SA	1	1	1	0	0	1	4
GODOY HOTELES SL	1	0	1	0	0	1	3
TURIVA 78 SA	1	1	1	0	0	0	3
HERMANOS ETXENIKE SL	1	0	0	0	0	0	1
HOTEL GALAICO SL	0	0	1	0	0	0	1
CATIVELOS SL	1	0	1	0	0	1	3
GAUDI HOTEL BARCELONA SL	1	0	1	0	0	1	3
FOMENTO ACTIVIDADES HOSTELERAS SOCIEDAD LIMITADA	1	0	1	0	0	0	2

Nombre	I8 (Correo electrónico)	I9 (Agenda de eventos)	I10 (Redes sociales)	I11 (Servicios online para móviles)	I12 (Newsletter)	I13 (Grupos de discusión abiertos)	PUNTUACIÓN (HC)
HOTELES MASTIA SA	1	1	1	0	0	0	3
HOTEL HURRICANE SL	1	1	0	0	0	0	2
HOSTELAIM SL	1	1	0	0	0	0	2
JUAN ROSA E HIJOS SA	1	0	0	0	0	1	2
HOTEL LAS PIRAMIDES SA	1	0	0	0	0	0	1
TASCON HERMANOS SA	1	1	0	0	0	0	2
HOTEL LLEO SL	1	1	1	0	0	1	4
INMOBILIARIA HOTEL LOS ANGELES SA	1	0	1	0	0	0	2
CORELLA SA	1	1	1	0	0	0	3
BARTES I COSTA RESTAURACIO SL	1	0	0	0	0	0	1
HOTEL MARIA LUISA SL	1	0	1	0	0	1	3
MESON LOS CHOPOS SL	1	0	0	0	0	0	1
ESTEVA OOMMM SL	1	1	1	0	0	1	4
HOTEL PELINOR SA	1	0	1	0	0	1	3
FLUIXA MAR SL	1	0	0	0	1	0	2
HOTELES FERIAL SA	1	0	1	0	0	0	2
HOTELES ARRENDADOS SL	1	0	1	0	0	0	2
QUINSERTUR SL	1	1	1	0	0	1	4
PANZARES SA	1	0	1	0	1	0	3
CANOR SL	1	1	1	0	0	0	3
RESIDENCIAS NARANJA SA	1	0	1	0	0	0	2
HOTELES TURISTICOS CANARIOS SL	1	0	0	0	0	0	1
MAVIAN SA	1	0	1	0	0	0	2
MATIAS DE CABO E HIJOS SL	1	0	0	0	0	0	1
EXPLOTACIONES RIUBI SA	1	0	0	0	0	0	1

Nombre	I8 (Correo electrónico)	I9 (Agenda de eventos)	I10 (Redes sociales)	I11 (Servicios online para móviles)	I12 (Newsletter)	I13 (Grupos de discusión abiertos)	PUNTUACIÓN (HC)
SADA HOSTELERIA SL	1	1	0	0	0	0	2
VICOBO SA	1	1	1	0	0	0	3
HOTELS RISECH SL	1	0	0	0	0	0	1
HOTEL TABURIENTE SL	1	0	1	0	1	1	4
HOTEL VALENTIN SL	1	1	0	0	0	0	2
VIPAMAR SL	1	0	1	0	0	1	3
HOTEL VIANETTO SL	1	0	0	0	0	1	2
SANJURJO LOZANO SL	1	1	0	0	0	0	2
HOTEL VIRGEN DEL CAMINO SL	1	0	0	0	0	0	1
VIDALFERRS SL	1	0	1	0	0	0	2
EXPLOTACIONES TURISTICAS DE SANTA POLA SL	1	0	1	0	0	0	2
BOAT CARE SL	1	0	0	0	0	0	1
LLOYDS BEACH CLUB SA	1	0	1	0	0	0	2
MADEIRA SOCIEDAD LIMITADA	1	0	1	0	1	1	4
MOMA HOTEL SL	1	1	0	0	0	0	2
MYRAMAR DIVISION HOTELERA SL	1	1	1	0	1	1	5
HORECA SL	1	1	1	0	0	0	3
HOPREVIP SL.	1	0	1	0	0	1	3
ROGER DE LLURIA SL	1	0	1	0	1	1	4
SANTA CRISTINA ALTAOJA SL	1	1	1	0	0	1	4
EDIFICACIONES DEL LITORAL SA	1	1	1	0	1	1	5
HOTELES GARZA REAL SA	1	0	1	0	0	0	2
TIGAIGA SA	1	1	1	0	0	1	4
MOTORPARK MOTELES Y HOSTELERIA SL	1	0	0	0	0	0	1

Tabla 4: Herramientas Colaborativas (HC).

## 7.2.3. Tablas Nivel III: Herramientas de Transacción (HT).

Nombre	I14 (Reservas online)	I15 (Catálogo de productos y servicios)	I16 (Simulación de pedidos)	I17 (Herramientas de pago)	I18 (Cookies)	PUNTUACIÓN (HT)
LA OTRA IBIZA SL	1	1	1	1	1	5
PORTALIA BUSINESS SL	0	0	0	0	1	1
RAHID SA	1	1	1	1	1	5
BARCELÓ HOTELES	1	1	1	1	1	5
APARTAMENTOS BELERET SA	1	1	1	1	0	4
KIRWAN ESPAÑOLA SA	1	1	1	0	0	3
PAPARINELL SL	1	1	1	1	0	4
PANOVA SA	1	1	1	1	0	4
CAP ROCAT HOTEL SL	1	0	1	1	0	3
EURIMEG ESPAÑA SA	1	1	1	1	0	4
PORTVI SA	1	1	1	1	0	4
LERF SA	1	0	1	1	0	3
TOPASOL SA	1	1	1	1	1	5
RODATGESTION SL	1	1	1	1	0	4
ALD SL	1	1	1	1	0	4
FUERTE HOTELES	1	1	1	1	1	5
PAELLAS GIGANTES GALBIS SL	0	1	0	0	0	1
GRAN HOTEL DEL SELLA SL	1	1	1	1	0	4
LA TOJA SA	1	1	1	1	1	5
HOSTAL REAL SL	1	1	1	0	0	3
PEREZ GASQUET SL	1	1	1	1	0	4
HOTELERA BALEAR SA	1	1	1	1	1	5
GRUPO HOTELERO ASTUY SL	1	1	1	1	0	4
HOTEL ATLANTICO SA	1	1	1	1	1	5
HOTELES SOL DEL SUR SA	1	1	1	1	0	4
RANGNY VALENCIA SL	1	0	0	0	0	1



Nombre	114 (Reservas online)	115 (Catálogo de productos y servicios)	116 (Simulación de pedidos)	117 (Herramientas de pago)	118 (Cookies)	PUNTUACIÓN (HT)
HOTEL BRUC SL	1	1	1	1	0	4
SOCIEDAD MEDITERRANEA DE DESARROLLO HOTELERO SA	1	1	1	1	0	4
SERVICIOS HOTELEROS LA CATEDRAL SL	1	1	1	1	0	4
GESTION HOTELERA BALLESTER SA	1	1	1	1	1	5
CERVANHOTEL SL	1	1	1	1	0	4
HOTELES ARAL SL	1	0	1	1	0	3
VICTORINO VIZOSO GUIJO SA	1	1	1	1	0	4
PROMOTORA DE HOSTELERIA GALLEGA SL	1	1	1	1	0	4
HOTEL CONTEMPORANEO SL	1	1	1	1	0	4
HOTEL CORTIJO DE SANTA CRUZ SL	1	1	1	1	0	4
BENITELMO SL	1	1	1	1	1	5
HOTELES CENTER	1	1	1	1	1	5
PROMOCIONES HOTELERAS BASTECAR SL	0	1	0	0	0	1
MONTIMAR SA	1	1	1	1	0	4
GODOY HOTELES SL	1	1	1	1	0	4
TURIVA 78 SA	1	1	1	1	0	4
HERMANOS ETXENIKE SL	1	1	1	1	0	4
HOTEL GALAICO SL	1	1	1	1	0	4
CATVELOSL SL	1	1	1	1	0	4
GAUDI HOTEL BARCELONA SL	1	1	1	1	0	4
FOMENTO ACTIVIDADES HOSTELERAS SOCIEDAD LIMITADA	1	1	1	1	0	4
HOTELES MASTIA SA	1	1	1	1	0	4
HOTEL HURRICANE SL	1	0	0	0	0	1
HOSTELAIM SL	0	0	0	0	0	0
JUAN ROSA E HIJOS SA	1	0	1	1	1	4

Nombre	I14 (Reservas online)	I15 (Catálogo de productos y servicios)	I16 (Simulación de pedidos)	I17 (Herramientas de pago)	I18 (Cookies)	PUNTUACIÓN (HT)
HOTEL LAS PIRAMIDES SA	1	0	1	1	0	3
TASCON HERMANOS SA	1	1	1	1	0	4
HOTEL LLEO SL	1	1	1	1	0	4
INMOBILIARIA HOTEL LOS ANGELES SA	1	1	1	1	0	4
CORELLA SA	0	1	0	0	0	1
BARTES I COSTA RESTAURACIO SL	1	0	0	0	0	1
HOTEL MARIA LUISA SL	1	0	0	0	0	1
MESON LOS CHOPOS SL	0	0	0	0	0	0
ESTEVA OOMMM SL	1	1	1	1	0	4
HOTEL PELINOR SA	1	1	1	1	0	4
FLUIXA MAR SL	1	1	1	1	1	5
HOTELES FERIAL SA	0	0	1	0	0	1
HOTELES ARRENDADOS SL	1	1	1	1	0	4
QUINSERTUR SL	1	1	1	1	1	5
PANZARES SA	1	1	1	0	0	3
CANOR SL	1	0	1	1	0	3
RESIDENCIAS NARANJA SA	1	0	1	1	1	4
HOTELES TURISTICOS CANARIOS SL	1	0	0	0	0	1
MAVIAN SA	1	1	1	0	0	3
MATIAS DE CABO E HIJOS SL	1	0	1	1	0	3
EXPLOTACIONES RIUBI SA	1	0	1	0	0	2
SADA HOSTELERIA SL	1	1	1	0	0	3
VICOBO SA	1	1	1	1	0	4
HOTELS RISECH SL	1	1	1	1	1	5
HOTEL TABURIENTE SL	1	1	1	1	0	4
HOTEL VALENTIN SL	1	0	0	0	0	1
VIPAMAR SL	1	0	1	1	0	3
HOTEL VIANETTO SL	1	1	1	1	0	4

Nombre	I14 (Reservas online)	I15 (Catálogo de productos y servicios)	I16 (Simulación de pedidos)	I17 (Herramientas de pago)	I18 (Cookies)	PUNTUACIÓN (HT)
SANJURJO LOZANO SL	1	0	0	0	0	1
HOTEL VIRGEN DEL CAMINO SL	1	1	0	0	0	2
VIDALFERRS SL	1	1	0	0	0	2
EXPLOTACIONES TURISTICAS DE SANTA POLA SL	1	0	0	0	0	1
BOAT CARE SL	0	0	0	0	1	1
LLOYDS BEACH CLUB SA	1	1	1	1	0	4
MADEIRA SOCIEDAD LIMITADA	1	0	1	0	1	3
MOMA HOTEL SL	1	0	1	1	0	3
MYRAMAR DIVISION HOTELERA SL	1	1	1	0	0	3
HORECA SL	1	1	1	1	1	5
HOPREVIP SL.	1	0	1	1	1	4
ROGER DE LLURIA SL	1	1	1	1	0	4
SANTA CRISTINA ALTAOJA SL	1	1	1	0	0	3
EDIFICACIONES DEL LITORAL SA	1	1	1	1	0	4
HOTELES GARZA REAL SA	1	1	1	1	0	4
TIGAIGA SA	1	1	1	0	0	3
MOTORPARK MOTELES Y HOSTELERIA SL	1	0	1	1	0	3

Tabla 5: Herramientas de Transacción (HT).

### 7.3. BENEFICIOS Y COSTES DE EXPLOTACIÓN ANTES DE IMPUESTOS.

Tanto los beneficios y los costes de explotación, serán nuestros datos para calcular la variable “Productividad del Capital”. Para ello obtuvimos los datos de la base de datos SABI, para el año 2010 de cada una de las empresas. La relación entre beneficio, costes y productividad del capital es evidente, según (Gummersson, 1998), existe una correlación directa ingresos/gastos con la productividad del capital.

La productividad del capital (CP) puede ser una medida importante del rendimiento del negocio (Nachum, 1999; Wilson, 1994), ya que refleja la eficiencia y la eficacia de la utilización de recursos para crear valor en el mercado.

A continuación mostraremos en la tabla 6, el listado de empresas seleccionadas junto a sus ingresos, gastos y productividad del capital, siendo bajo nuestro criterio la variable dependiente “Productividad del Capital” la que utilizaremos para realizar nuestro estudio.

**Tabla 6, beneficios y gastos de explotación, y productividad del capital (CP):**

Nombre	Ingresos de explotación EUR 2010	Gastos de explotación EUR 2010	Productividad del Capital (CP)
LA OTRA IBIZA SL	4.334.130	-3.119.499	1,39
PORTALIA BUSINESS SL	2.242.331	-2.788.780	0,80
RAHID SA	4.187.877	-4.030.810	1,04
BARCELÓ HOTELES	58.644.009	-43.806.087	1,34
APARTAMENTOS BELERET SA	1.094.601	-1.121.127	0,98
KIRWAN ESPAÑOLA SA	2.161.955	-2.447.463	0,88
PAPARINELL SL	4.579.621	-3.971.216	1,15
PANOVA SA	1.581.622	-1.976.496	0,80
CAP ROCAT HOTEL SL	1.105.526	-1.363.441	0,81
EURIMEG ESPAÑA SA	3.897.234	-2.273.313	1,71
PORTVI SA	8.176.964	-7.037.884	1,16
LERF SA	570.384	-676.651	0,84
TOPASOL SA	6.595.337	-5.081.600	1,30
RODATGESTION SL	1.524.125	-1.515.755	1,01
ALD SL	944.172	-1.014.960	0,93
FUERTE HOTELES	22.081.267	-20.192.502	1,09
PAELLAS GIGANTES GALBIS SL	1.483.377	-1.682.898	0,88
GRAN HOTEL DEL SELLA SL	1.430.653	-1.378.151	1,04
LA TOJA SA	8.051.436	-7.034.966	1,14
HOSTAL REAL SL	749.240	-755.595	0,99
PEREZ GASQUET SL	2.144.003	-909.635	2,36
HOTELERA BALEAR SA	1.952.767	-1.262.835	1,55
GRUPO HOTELERO ASTUY SL	1.953.922	-1.849.100	1,06
HOTEL ATLANTICO SA	4.266.679	-3.239.106	1,32
HOTELES SOL DEL SUR SA	3.131.928	-3.242.219	0,97
RANGNY VALENCIA SL	473.413	-538.473	0,88

Nombre	Ingresos de explotación EUR 2010	Gastos de explotación EUR 2010	Capital Productivity (CP)
HOTEL BRUC SL	1.751.940	-2.131.305	0,82
SOCIEDAD MEDITERRANEA DE DESARROLLO HOTELERO SA	746.972	-779.111	0,96
SERVICIOS HOTELEROS LA CATEDRAL SL	1.420.359	-1.339.394	1,06
GESTION HOTELERA BALLESTER SA	1.059.035	-1.107.647	0,96
CERVANHOTEL SL	405.257	-721.797	0,56
HOTELES ARAL SL	773.528	-990.063	0,78
VICTORINO VIZOSO GUIJO SA	1.798.540	-1.733.143	1,04
PROMOTORA DE HOSTELERIA GALLEGA SL	2.484.123	-2.396.018	1,04
HOTEL CONTEMPORANEO SL	2.615.656	-2.484.041	1,05
HOTEL CORTIJO DE SANTA CRUZ SL	1.768.155	-1.883.634	0,94
BENITELMO SL	7.154.371	-6.426.161	1,11
HOTELES CENTER	37.263.638	-34.887.572	1,07
PROMOCIONES HOTELERAS BASTECAR SL	951.210	-1.001.215	0,95
MONTIMAR SA	3.833.134	-2.798.506	1,37
GODOY HOTELES SL	5.675.053	-3.210.291	1,77
TURIVA 78 SA	1.153.708	-1.121.394	1,03
HERMANOS ETXENIKE SL	1.295.468	-1.327.390	0,98
HOTEL GALAICO SL	1.016.863	-1.000.270	1,02
CATIVELOS SL	1.737.938	-1.828.200	0,95
GAUDI HOTEL BARCELONA SL	2.187.907	-1.362.280	1,61
FOMENTO ACTIVIDADES HOSTELERAS SOCIEDAD LIMITADA	681.672	-677.267	1,01
HOTELES MASTIA SA	1.558.472	-1.437.422	1,08
HOTEL HURRICANE SL	2.125.579	-2.036.808	1,04
HOSTELAIM SL	1.179.119	-1.297.815	0,91
JUAN ROSA E HIJOS SA	1.339.882	-1.286.948	1,04
HOTEL LAS PIRAMIDES SA	3.393.947	-3.886.100	0,87
TASCON HERMANOS SA	2.767.762	-3.046.663	0,91
HOTEL LLEO SL	2.685.819	-1.872.010	1,43
INMOBILIARIA HOTEL LOS ANGELES SA	1.791.200	-1.736.924	1,03
CORELLA SA	1.647.628	-1.593.876	1,03
BARTES I COSTA RESTAURACIO SL	1.018.019	-1.276.281	0,80
HOTEL MARIA LUISA SL	498.945	-499.605	1,00
MESON LOS CHOPOS SL	1.258.800	-1.381.643	0,91
ESTEVA OOMMM SL	10.220.037	-10.088.816	1,01
HOTEL PELINOR SA	818.945	-736.745	1,11
FLUIXA MAR SL	891.358	-804.086	1,11
HOTELES FERIAL SA	1.039.626	-1.602.450	0,65
HOTELES ARRENDADOS SL	4.379.100	-4.383.169	1,00
QUINSERTUR SL	1.259.559	-303.853	4,15
PANZARES SA	4.601.624	-4.963.755	0,93
CANOR SL	3.657.199	-3.147.709	1,16
RESIDENCIAS NARANJA SA	1.125.384	-1.262.651	0,89
HOTELES TURISTICOS CANARIOS SL	2.665.812	-2.843.955	0,94
MAVIAN SA	1.448.290	-1.507.573	0,96

Nombre	Ingresos de explotación EUR 2010	Gastos de explotación EUR 2010	Capital Productivity (CP)
MATIAS DE CABO E HIJOS SL	1.441.993	-1.422.214	1,01
EXPLOTACIONES RIUBI SA	1.537.045	-1.623.659	0,95
SADA HOSTELERIA SL	957.278	-1.033.296	0,93
VICOBO SA	3.385.240	-2.269.137	1,49
HOTELS RISECH SL	1.990.032	-1.856.795	1,07
HOTEL TABURIENTE SL	2.946.433	-2.763.993	1,07
HOTEL VALENTIN SL	1.894.021	-2.013.701	0,94
VIPAMAR SL	1.629.040	-1.798.730	0,91
HOTEL VIANETTO SL	850.378	-936.579	0,91
SANJURJO LOZANO SL	775.016	-736.328	1,05
HOTEL VIRGEN DEL CAMINO SL	682.875	-670.416	1,02
VIDALFERRS SL	3.080.945	-3.048.778	1,01
EXPLOTACIONES TURISTICAS DE SANTA POLA SL	1.237.446	-1.684.741	0,73
BOAT CARE SL	4.199.991	-5.356.281	0,78
LLOYDS BEACH CLUB SA	202.620	-421.348	0,48
MADEIRA SOCIEDAD LIMITADA	7.560.606	-6.549.730	1,15
MOMA HOTEL SL	2.162.181	-2.061.038	1,05
MYRAMAR DIVISION HOTELERA SL	3.419.873	-3.143.607	1,09
HORECA SL	3.632.451	-2.391.506	1,52
HOPREVIP SL.	3.898.353	-3.647.545	1,07
ROGER DE LLURIA SL	1.680.916	-1.445.454	1,16
SANTA CRISTINA ALTAOJA SL	1.048.719	-1.316.783	0,80
EDIFICACIONES DEL LITORAL SA	5.329.877	-3.843.077	1,39
HOTELES GARZA REAL SA	4.836.622	-5.963.008	0,81
TIGAIGA SA	2.529.031	-2.204.464	1,15
MOTORPARK MOTELES Y HOSTELERIA SL	2.450.817	-2.386.083	1,03

Tabla 6, beneficios y gastos de explotación, y productividad del capital (CP). Fuente: elaboración propia.

## 7.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS.

A continuación realizaremos un análisis estadístico para cada uno de los niveles de herramientas TIC, (PI, HC, HT). Analizaremos los indicadores por niveles, estudiando su media, mediana, moda y desviación típica, para después comentar los resultados obtenidos.

### 7.4.1. Media.

También llamada promedio o simplemente media, de un conjunto finito de números, es el valor característico de una serie de datos cuantitativos objeto de estudio que parte del principio de la esperanza matemática o valor esperado, se obtiene a partir de la suma de todos sus valores dividida entre el número de sumandos.

Su fórmula es la siguiente matemática en la siguiente:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$$

#### 7.4.2. Mediana.

Representa el valor de la variable de posición central en un conjunto de datos ordenados. De acuerdo con esta definición el conjunto de datos menores o iguales que la mediana representarán el 50% de los datos, y los que sean mayores que la mediana representarán el otro 50% del total de datos de la muestra.

#### 7.4.3. Moda.

Es el valor con una mayor frecuencia en una distribución de datos.

Hablaremos de una distribución bimodal de los datos adquiridos en una columna cuando encontremos dos modas, es decir, dos datos que tengan la misma frecuencia absoluta máxima. Una distribución trimodal de los datos es en la que encontramos tres modas. Si todas las variables tienen la misma frecuencia diremos que no hay moda.

El intervalo modal es el de mayor frecuencia absoluta. Cuando tratamos con datos agrupados antes de definir la moda, se ha de definir el intervalo modal.

#### 7.4.4. Desviación Típica.

La desviación típica estándar es una medida del grado de dispersión de los datos con respecto al valor promedio. Dicho de otra manera, la desviación estándar es simplemente el "promedio" o variación esperada con respecto a la media aritmética.

$$\text{Desviación Típica; } \sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2} \quad \text{Media Aritmética; } \bar{x} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N x_i$$

Donde N es número o cantidad de la muestra y  $x_i$  es el valor de cada dato de la muestra.

A continuación, se mostrarán en la tabla 7 los resultados de estos estadísticos de los tres niveles de herramientas, se incorporarán también los valores máximos y mínimos de herramientas en cada nivel.

**Tabla 7. Análisis estadísticos. Fuente: elaboración propia.**

	Presencia en Internet	Herramientas Colaborativas	Herramientas de Transacción
Media	5,67	2,61	3,39
Mediana	6	3	4
Moda	6	3	4
Desviación Típica	0,75	1,29	1,32
Mínimo	4	0	0
Máximo	7	6	5

Tabla 7. Análisis estadísticos. Fuente: elaboración propia.

Como resultado, podemos concluir que las herramientas más usadas son aquellas pertenecientes al nivel presencia en internet, seguidas de las herramientas de transacción. Finalmente las menos usadas son las herramientas colaborativas.

## 7.5. REGRESIÓN LINEAL Y ANÁLISIS ANOVA.

### 7.5.1. Introducción.

El análisis de regresión lineal es una técnica estadística utilizada para estudiar la relación entre variables. Se adapta a una amplia variedad de situaciones. En la investigación, el análisis de regresión se utiliza para predecir un amplio rango de fenómenos, desde medidas económicas hasta diferentes aspectos del comportamiento humano. En el contexto de la investigación de mercados puede utilizarse para determinar en cuál de diferentes medios de comunicación puede resultar más eficaz invertir; o para predecir el número de ventas de un determinado producto. En física se utiliza para caracterizar la relación entre variables o para calibrar medidas. Etc.

Tanto en el caso de dos variables (regresión simple) como en el de más de dos variables (regresión múltiple), el análisis de regresión lineal puede utilizarse para explorar y cuantificar la relación entre una variable llamada dependiente o criterio (Y) y una o más variables llamadas independientes o predictoras (X1, X2, ..., Xk), así como para desarrollar una ecuación lineal con fines predictivos.



Además, el análisis de regresión lleva asociados una serie de procedimientos de diagnóstico (análisis de los residuos, puntos de influencia) que informan sobre la estabilidad e idoneidad del análisis y que proporcionan pistas sobre cómo perfeccionarlo.

Por tanto, con más de una variable independiente, la representación gráfica de las relaciones presentes en un modelo de regresión resulta poco intuitiva, muy complicada y nada útil. Es más fácil y práctico partir de la ecuación del modelo de regresión lineal:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \epsilon$$

De acuerdo con este modelo o ecuación, la variable dependiente (Y) se interpreta como una combinación lineal de un conjunto de K variables independientes ( $X_k$ ), cada una de las cuales va acompañada de un coeficiente ( $\beta_k$ ) que indica el peso relativo de esa variable en la ecuación. La ecuación incluye además una constante y un componente aleatorio que recoge todo lo que las variables independientes no son capaces de explicar. Este modelo, al igual que cualquier otro modelo estadístico, se basa en una serie de supuestos.

Mediante esta técnica, se estudió el grado de significatividad de las variables independientes (PI, HC y HT) respecto de nuestra variable dependiente "Productividad del Capital".

### 7.5.2. Contraste de hipótesis.

Antes de contrastar las hipótesis, comprobaremos la inexistencia de multicolinealidad entre las variables. Esta decisión se encuentra justificada porque en ciertas ocasiones son comunes los problemas de multicolinealidad en las regresiones jerárquicas, especialmente debidos a la existencia de relaciones aproximadamente lineales entre los regresores del modelo, causando que los estimadores obtenidos y la precisión de éstos se vean seriamente afectados.

Para llevar a cabo el diagnóstico de multicolinealidad utilizaremos uno de los procedimientos actualmente más reconocidos en la econometría actual, como es el factor de inflación de varianza (FIV).

Los valores de tolerancia de cada regresor es definida como  $T = (1 - R_i^2)$  donde  $R_i$  es el coeficiente de correlación múltiple al cuadrado de dicho regresor con los restantes. Para que haya multicolinealidad dicha correlación ha de ser alta, o lo que es lo mismo la tolerancia baja. El FIV, es un índice directamente relacionado con estos valores de tolerancia. Su relación matemática es la siguiente es:

$$\mathbf{FIV} = \frac{1}{1 - R_i^2}$$

Se conoce con este nombre por el hecho de intervenir en el cálculo de la varianza de los coeficientes de modo que cuanto mayor sea este factor mayor será la varianza. Una de las características de este estadístico es el hecho de que cuanto más pequeña sea la tolerancia de las mismas y mayor por tanto el FIV, más probable que sean una combinación lineal de otra u otras variables del mismo.

Una regla empírica, citada por Kleinbaum et al. (1988), consiste en considerar que existen problemas de colinealidad si algún FIV es superior a 10, que corresponde a alguna  $T_i < 0,1$ . Aunque puede existir colinealidad con FIV bajos, además puede haber colinealidades que no impliquen a todas las variables independientes y que, por tanto, no son bien detectadas por el FIV.

A continuación, (Tabla 8), mostraremos los resultados del estudio de Tolerancia y Factor de Inflación de la Varianza (FIV):

	<b>Tolerancia</b>	<b>FIV</b>
Internet	0,748	1,337
Colaborativas	0,651	1,536
Transacción	0,791	1,264

Tabla 8. Estadísticos de colinealidad. Fuente: elaboración propia.

Como vemos, los valores del FIV son inferiores a 10 y los niveles de tolerancia superiores a 0,1, lo que demuestra la inexistencia de colinealidad entre las variables.

El **índice de condición** es un estadístico basado en los autovalores. El número de autovalores nulos indica el número de variables que son combinación lineal de otras (el número de colinealidades exactas) y autovalores próximos a cero indican problemas graves de colinealidad. El cálculo de los autovalores permite, por lo tanto, determinar no sólo la existencia de colinealidad, sino también el número de colinealidades. Para determinar cuándo un autovalor pequeño está suficientemente próximo a cero se usa su valor relativo con respecto al mayor, en este sentido, para cada autovalor se define el índice de condición como la raíz cuadrada del cociente entre el mayor de ellos y dicho autovalor.

Para Belsley (1991) índices de condición entre 5 y 10 están asociados con una colinealidad débil, mientras que índices de condición entre 30 y 100 señalan una colinealidad moderada a fuerte.

Una vez determinada la presencia y el número de colinealidades, es conveniente averiguar qué variables están implicadas en ellas. Usando ciertas propiedades de las matrices se puede calcular la proporción de la varianza de las variables sobre cada componente. Si dos o más variables tienen una proporción de varianza alta en un componente indica que esas variables están implicadas en la colinealidad y, por tanto, la estimación de sus coeficientes está degradada por la misma.

Belsley (1991) propone usar conjuntamente los **índices de condición** y la **proporción de descomposición de varianza** para realizar el diagnóstico de colinealidad, usando como umbral de proporción alta 0,5 de modo que, si los índices de condición son inferiores a 10 y las proporciones de descomposición de varianza son inferiores a 0,5, se pueden descartar problemas de multicolinealidad. De acuerdo con los estudios realizados por Belsley (1991), tanto con datos observados como con datos simulados, el problema de la multicolinealidad es grave cuando el número de condición toma un valor entre 20 y 30. Naturalmente, si este indicador superase el valor de 30, el problema sería ya manifiestamente grave.

A continuación, los resultados de los índices de condición y la proporción de la varianza de los coeficientes de regresión de nuestro estudio son los siguientes, (Tabla 9):

Dimensión	Índice de condición	Proporciones de la varianza			
		(Constante)	Internet	Colaborativas	Transacción
1	1,000	0,00	0,00	0,00	0,01
2	5,602	0,03	0,01	0,49	0,00
3	6,933	0,01	0,01	0,15	0,49
4	9,973	0,45	0,47	0,15	0,00

Tabla 9. Diagnósticos de colinealidad. Fuente: elaboración propia.

Los resultados muestran unos índices de condición inferiores a 10 y las proporciones de descomposición de varianza son inferiores a 0,5, por lo que se pueden descartar problemas de colinealidad entre las variables incluidas en el análisis.

El siguiente paso es proceder a contrastar las hipótesis planteadas en nuestro modelo. Para ello se realiza un análisis de regresión a nuestro modelo. La Tabla 10 recoge un resumen de los resultados de acuerdo a los coeficientes no estandarizados y estandarizados, así como los datos obtenidos de la t-student y su grado de significación:

Modelo de Regresión	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
(Constante)	0,763	0,178	-0,014	4,292	0,000
Internet	-0.005	0,034	0,410	-	0,894
Colaborativas	0.078	0,021	0,161	0,134	0,000**
Transacción	0,030	0,019		3,655	*
				1,587	0,116
R <sup>2</sup> = 0,247 F= 10,045 P= 0,000					

\*p<0,05 \*\* p < 0,01 \*\*\* p < 0,000

Tabla 10. Análisis de regresión.

En la tabla 3 tenemos igualmente la t de Student y su nivel de significación. En este test se asume que la hipótesis nula se rechaza en el caso de que la significación estadística sea inferior al 5%, es decir, el nivel de significación debe ser inferior a 0,05.

Siguiendo este criterio se descarta que las variables Internet, (PI) y Transacción, (HT) puedan explicar la Productividad del Capital (CP), ya que sus valores de significación son superiores a 0,05. Se confirma únicamente que se tendrán en cuenta para el desarrollo del modelo, la dependencia existente entre la productividad del capital (CP) y la variable independiente Colaborativas (HC), ya que esta variable muestra niveles de significación inferiores a 0,05, (0,000).

De este modo, se concreta la dependencia de la variable dependiente CP con la variable independiente HC, siendo la ecuación de regresión:

$$CP = 0,763 + 0,078 * HC$$

Para ver el ajuste del modelo consideramos el coeficiente de determinación R<sup>2</sup>, el estadístico F de Snédecor y su nivel de significación. El valor R<sup>2</sup> es una cantidad que puede interpretarse como un factor de reducción de la incertidumbre cuando son conocidas las variables independientes. Expresa la proporción de varianza de la variable dependiente que está explicada por la variable independiente, de manera que cuanto más se acerque a uno, más poder explicativo tendrá el modelo. Los resultados obtenidos tras el análisis fueron una R<sup>2</sup>=0,247 y, por tanto, se puede concluir afirmando que es un dato que muestra una buena interpretación de la proporción de la variación de la variable dependiente que es explicada en este modelo. Concretamente, la R<sup>2</sup> explica el 24,7% de la varianza. El estadístico F, permite contrastar la hipótesis nula de que el valor poblacional de R es cero. Cuando el nivel crítico asociado a este estadístico tenga un valor muy pequeño (generalmente inferior a 0,05) se puede

rechazar la hipótesis lo que implica que las variables están linealmente relacionadas. En nuestro caso tenemos un valor  $F=10,045$  y un p-valor menor que 0,05. Esto permite el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alternativa que corrobora que hay algún tipo de relación entre la variable independientes (Herramientas Colaborativas, HC) y la variable dependiente (Productividad del Capital, CP).

A continuación, con la intención de profundizar más en cuales de estas herramientas del nivel II son las más relevantes para el CP, realizaremos un análisis de la varianza o análisis ANOVA para estas herramientas.

No podremos realizar otra regresión múltiple para el nivel II pues las variables no son continuas, por tanto un análisis de la varianza o ANOVA se plantea como la mejor opción.

El resultado de este análisis es el siguiente:

<b>Herramientas Colaborativas</b>	<b>Media</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Correo electrónico	0,97	0,534	0,467
Agenda de eventos	0,42	15,067	<b>0,000***</b>
Redes sociales	0,66	10,509	<b>0,002**</b>
Servicios online para móviles	0,04	0,686	0,410
Newsletter	0,18	5,647	<b>0,020*</b>
Grupos de discusión abiertos	0,35	11,300	<b>0,001**</b>

Fuente: elaboración propia.

Donde podemos observar, como aquellas herramientas menores de 0,05 de significación (sig.) son las que influyen en la productividad del capital. Estas son: Agenda de eventos, Redes sociales, Newsletter y Grupos de discusión abiertos, con significaciones de 0,000, 0,002, 0,020 y 0,001 respectivamente. Quedando no influyente de la productividad las herramientas de correo electrónico y servicios online para móviles. Estos resultados son fácilmente explicables, pues el correo electrónico es una herramienta ampliamente usada por el 97% de las empresas, y por tanto poco relevante en la productividad por ser básica, mientras que la segunda es justamente lo contrario, los servicios online para móviles son utilizados por tan solo un 4% de las mismas y por tanto nada relevante para la productividad.

Con los resultados se confirma que de las tres hipótesis lanzadas la que mayor peso o significación presenta es la hipótesis 2 (H2), donde lanzábamos la propuesta de si las Herramientas de Colaboración (HC) son fundamentales para aumentar positivamente el CP de las empresas hoteleras. En este caso las tecnologías de la información que componen el Nivel II son las que mayor CP pueden dar a las empresas del sector hotelero.

Por otro lado la hipótesis 1 (H1), proponía si la presencia en Internet (PI) se asocia con el aumento positivo del CP. Con los resultados obtenidos en la tabla 3 se obtiene que las herramientas que componen el Nivel I no proporcionan una mayor CP en nuestro estudio.

Finalmente la hipótesis 3 (H3), planteaba si las Herramientas de Transacción (HT) provocan un crecimiento positivo del CP. Con los resultados conseguidos podemos decir que las herramientas del Nivel III, no aumentan positivamente el CP de las empresas del sector hotelero.

Como hipótesis general planteada, se lanzó si verdaderamente el uso avanzado de tecnologías de Internet se asocia positivamente con el aumento de la Productividad del Capital. Con los resultados hallados podemos concluir que el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) aumenta positivamente y contribuye de forma activa en el CP de las empresas del sector hotelero.



## 10. CONCLUSIONES

Con el análisis realizado sobre la muestra de 96 empresas del sector hotelero español, se ha estudiado la influencia de las TIC, en la Productividad del Capital.

Este estudio ha consistido en un análisis de las herramientas que pueden mejorar la Productividad del Capital, por tanto, se ha analizado cada una de las páginas web de las empresas seleccionadas, buscando la presencia de dichas herramientas separadas en tres niveles denominados variables independientes, Presencia en Internet, Herramientas Colaborativas y Herramientas de Transacción, y estudiando su influencia sobre una variable dependiente que hemos denominado Productividad del Capital.

Para ello, hemos introducido los datos de este estudio en el programa estadístico llamado SPSS y se ha realizado un análisis de regresión.

Los resultados nos permiten aportar una clara respuesta ante las hipótesis lanzadas al comienzo de este estudio, siendo estas las siguientes conclusiones:

En relación a la hipótesis **H1**, respecto a los resultados obtenidos, podemos concluir que la Presencia en Internet, no es un nivel que mejore positivamente la Productividad del Capital (CP). Evidentemente es un nivel fundamental, pues sin este, no podríamos hablar siquiera mencionar los siguientes dos, se puede decir que sirve de base para los otros dos. Este resultado es lógico, pues en los comienzos de la adopción de las TIC sí que podría haber resultado ser un nivel con influencia en el CP, pero actualmente la inmensa mayoría de las empresas del sector hotelero poseen este nivel, por tanto ha dejado de ser una ventaja competitiva y ha pasado a convertirse en algo básico que todas las empresas hoteleras poseen en su forma organizativa.

Respecto a la hipótesis **H3**, los resultados obtenidos tampoco resaltan a este tercer nivel como influyente para la mejora de la CP. La inversión en tecnología por parte de la competencia obliga a los hoteles a renovarse e innovar (González et al., 2012). Las tecnologías para la transacción, disponibles inicialmente sólo en cadenas hoteleras, han madurado lo suficiente como para que, en la actualidad, cualquier hotel disponga de herramientas como reservas online o herramientas de pago. Esto es posible por iniciativas como plataformas de reservas hoteleras online impulsadas por asociaciones, las cuales permiten que los pequeños hoteles tengan a su disposición esta tecnología de manera compartida. Por tanto, estas herramientas tampoco sirven actualmente para crear ventajas competitivas, aunque son imprescindibles para la supervivencia de los hoteles.

Por último, la hipótesis **H2**, donde nos preguntábamos si las herramientas de este segundo nivel eran influyentes en la Productividad del Capital, según el estudio, claramente arroja una respuesta afirmativa, y por tanto, sí podemos decir



que las Herramientas Colaborativas son influyentes en la Productividad del Capital. Respecto a este resultado, podemos decir que para los clientes es mucho más importante un trato personal y una buena comunicación directa con su proveedor de servicios turísticos, además de poder conocer de forma directa, o a través de blogs u otras páginas, la opinión y experiencia de otros usuarios, que es lo que las herramientas de este nivel ofrecen.

Como opinión personal, el estudio revela que el segundo nivel, Herramientas Colaborativas (HC), ofrece una mejora de la Productividad del Capital, por tanto, desarrollar las herramientas de este nivel llevará consigo una mejora competitiva, una mayor confianza de los clientes y en definitiva un aumento de los ingresos de explotación de las empresas que en este sector las integren.

Con este estudio, lo que se ha pretendido, es averiguar si verdaderamente, las TIC influyen positivamente sobre la Productividad de Capital de las empresas hoteleras, no solo el resultado es positivo, sino que además revela que los clientes prefieren un trato cercano y estar pendiente e informado de las novedades, eventos, noticias y servicios que su proveedor ofrece. Por tanto las empresas deberán esforzarse por mejorar la relación con los clientes, tratando que esta sea lo más personal y cercana con el cliente, que como se ha demostrado, supone una ventaja competitiva respecto a aquellas empresas del sector que el trato con los clientes, no reparen en cuidar.



## 11. BIBLIOGRAFÍA

Eva Martínez-Caro y Juan Gabriel Cegarra-Navarro. "The impact of e-business on capital productivity. An analysis of the UK telecommunications sector".

Cegarra, J.G., & Sabater, R. (2005). E-learning: organizational requirements for successful feedback learning. *Journal of Workplace Learning*, 17 (5/6), 276-90.

Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., & Wanhill, S. (1998). *Tourism Principles and Practice*. Pearson, Harlow.

Fornell, C. (1995). The quality of economic output: empirical generalizations about its distribution and association of market share. *Marketing Science*, 14 (3), 203-11.

González Peyro, I.A., Torres Nájera, J.J., & Sifuentes García, G.M. (2012). Uso e implementación de las tecnologías de información y comunicación en la toma de decisiones en los hoteles de la ciudad de Durango. *Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad*, 6(1), 1-15.

Martínez, J., Majó, J., & Casadeús, M. (2006). El uso de las tecnologías de la información en el sector hotelero. VI Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Turitec, 2006.

Fornell, C. (1995). The quality of economic output: empirical generalizations about its distribution and association of market share. *Marketing Science*, 14 (3), 203-11.

González Peyro, I.A., Torres Nájera, J.J., & Sifuentes García, G.M. (2012). Uso e implementación de las tecnologías de información y comunicación en la toma de decisiones en los hoteles de la ciudad de Durango. *Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad*, 6(1), 1-15.

Martínez, J., Majó, J., & Casadeús, M. (2006). El uso de las tecnologías de la información en el sector hotelero. VI Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Turitec, 2006.

Margarita Billon Curras, Fernando Lera López, Salvador Ortiz Serrano. "Evidencias del impacto de las TIC en la productividad de la empresa. ¿Fin de la «paradoja de la productividad?»"

Cáceres G. y Redondo R. (2004), "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector turístico". (U.N.E.D.) Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid.

Pepé J. y Kohen P. (2007), "Sistemas informáticos Aplicados al Turismo y la Hotelería". Universidad Nacional de Quilmes, Bernal.

Torrent I Sellens, Joan, et Al: "La empresa red: tecnologías de la información y la comunicación, productividad y competitividad". Madrid, Akal, 2008.

Ignacio Rodríguez Teubal. "Productividad en la era de Internet".

Jose Ignacio López Sanchez. "¿Pueden las Tecnologías de la Información mejorar la productividad?"

Esteban García-Canal, Alex Rialp-Criado, Josep Rialp-Criado, "Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) y crecimiento de la empresa".

Ángel de la Fuente, "Inversión en TIC y productividad: un breve panorama y una primera aproximación al caso de las regiones españolas", Instituto de Análisis Económico (CSIC), Septiembre de 2008.

María José Moral Rincón. "El sector hotelero español, Ejemplo de persistencia de la dualidad entre pequeñas y grandes empresas al tiempo que aumenta la concentración".

Perez Fernández, Eduardo. "La productividad del capital en la empresa de inserción social, influencia de la tecnología y el acceso a economías de escala y alcance". Universidad de Oviedo (España).

Fernando Casanova, "Formación profesional, productividad y trabajo decente".

Castells, Manuel. "La Sociedad Red: Una visión global." 2004. Alianza Editorial.

Torrent I Sellens, Joan, et Al: La empresa red: tecnologías de la información y la comunicación, productividad y competitividad. Madrid, Akal, 2008.

Joan Torrent I Sellens. "TIC, productividad y crecimiento económico la contribución empírica de Jorgenson, Ho y Stiroh, de Joan Torrent". UOC Papers: revista sobre la sociedad del conocimiento, ISSN 1885-1541, N.º. 2, 2006.

de Pablo Redondo, Rosana, Juberías Cáceres, Gema, "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector turístico".

Plan Nacional e integral de Turismo, (PNIT), 22 de junio de 2012. Ministerio de industria, energía y turismo, Gobierno de España.

Ignacio Rodríguez Teúbal. "Productividad en la era de Internet". [www.navarra.es/NR/rdonlyres/...05CE.../03ignacirodurodriguez.pdf](http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/...05CE.../03ignacirodurodriguez.pdf)

Jose Ignacio López Sánchez. "¿Pueden las Tecnologías de la Información mejorar la productividad?". [redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=43300108](http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=43300108)

Jaume Ribera. El Impacto de Internet en las operaciones de la empresa. [www.ee-iese.com/82/afondo4.html](http://www.ee-iese.com/82/afondo4.html)

Alfons Cornella, "Impacto de Internet en la empresa. [www.coleconomistes.com/DRETA/ARTICLES/anetcnx2.pd](http://www.coleconomistes.com/DRETA/ARTICLES/anetcnx2.pd)

García Butragueño, Ángel. “La investigación de negocio aplicada al turismo”. Brain Trust Consulting Services.

Chamorro, Rafael. Una revolución en el turismo gracias a las TIC. Director adjunto de la oficina de turismo de España en Nueva York.

- Webs consultadas:

<http://www.tourspain.es>

<http://www.hosteltur20.com>

<http://www.iet.turismoencifras.es/>

- Datos PIB y empleo en el turismo:

<http://www.nexotur.com>

<http://www.iet.turismoencifras.es>

<http://www.turismotour.com>

<http://www.hosteltur.com>

<http://www.eoi.es>

- Influencia en el uso de las tic en la productividad de las empresas del sector turístico:

<http://www.slideshare.net/Charless9/el-uso-de-las-tic-en-el-turismo>

- Tecnología de la Información y la Comunicación:

<http://consuelomblog.blogspot.com.es/2007/04/qu-son-las-tics.html>

- Web 2.0:

<http://www.maestrosdelweb.com/editorial/web2/>

- Asociación Española de responsables de comunidad y profesionales social media.

[www.aercomunidad.org/](http://www.aercomunidad.org/)

- Asociación de usuarios de Internet.

[www.aui.es](http://www.aui.es)

- Blog personal: Oscar del Santo.

[www.oscardelsanto.com/](http://www.oscardelsanto.com/)

- Wikipedia.

<http://es.wikipedia.org>

- Páginas webs de la muestra de empresas estudiadas:

<a href="http://www.hotelsadamarina.com">www.hotelsadamarina.com</a>	<a href="http://www.hotel-balmoral.net">www.hotel-balmoral.net</a>	<a href="http://www.hotelhurricane.com">www.hotelhurricane.com</a>	<a href="http://www.aguasdeibiza.com">www.aguasdeibiza.com</a>
<a href="http://www.hotelsaratoga.es">www.hotelsaratoga.es</a>	<a href="http://www.hotelbenetusser.net">www.hotelbenetusser.net</a>	<a href="http://www.hotel-laimperial.es">www.hotel-laimperial.es</a>	<a href="http://www.aparthotel-santjordi.com">www.aparthotel-santjordi.com</a>
<a href="http://www.hotelsrisech.com">www.hotelsrisech.com</a>	<a href="http://www.hotel-bruc.com">www.hotel-bruc.com</a>	<a href="http://www.hotellancelot.com">www.hotellancelot.com</a>	<a href="http://www.araguaney.com">www.araguaney.com</a>
<a href="http://www.hoteltaburiente.com">www.hoteltaburiente.com</a>	<a href="http://www.hotelcatalan.com">www.hotelcatalan.com</a>	<a href="http://www.hotellaspiramides.com">www.hotellaspiramides.com</a>	<a href="http://www.barcelo.com">www.barcelo.com</a>
<a href="http://www.hotelvalentin.com">www.hotelvalentin.com</a>	<a href="http://www.hotelcatedral.net">www.hotelcatedral.net</a>	<a href="http://www.hotel-leon.com">www.hotel-leon.com</a>	<a href="http://www.beleret.com">www.beleret.com</a>
<a href="http://www.hotelviaaugusta.com">www.hotelviaaugusta.com</a>	<a href="http://www.hotelcenturypark.com">www.hotelcenturypark.com</a>	<a href="http://www.hotel-lleo.es">www.hotel-lleo.es</a>	<a href="http://www.benabola.com">www.benabola.com</a>
<a href="http://www.hotelvianetto.com">www.hotelvianetto.com</a>	<a href="http://www.hotelcervantes.info">www.hotelcervantes.info</a>	<a href="http://www.hotellosangeles.net">www.hotellosangeles.net</a>	<a href="http://www.benidormplaza.com">www.benidormplaza.com</a>
<a href="http://www.hotelvillamartin.com">www.hotelvillamartin.com</a>	<a href="http://www.hotelcisne.com">www.hotelcisne.com</a>	<a href="http://www.hotel-losmanos.com">www.hotel-losmanos.com</a>	<a href="http://www.cabauhotels.com">www.cabauhotels.com</a>
<a href="http://www.hotelvirgendelcamino.com">www.hotelvirgendelcamino.com</a>	<a href="http://www.hotelcolonbejar.com">www.hotelcolonbejar.com</a>	<a href="http://www.hotelmanel.net">www.hotelmanel.net</a>	<a href="http://www.caprocat.com">www.caprocat.com</a>
<a href="http://www.hscala.com">www.hscala.com</a>	<a href="http://www.hotelcongreso.com">www.hotelcongreso.com</a>	<a href="http://www.hotelmarialuisa.es">www.hotelmarialuisa.es</a>	<a href="http://www.citadines.com">www.citadines.com</a>
<a href="http://www.jmhoteles.com">www.jmhoteles.com</a>	<a href="http://www.hotelcontemporaneo.com">www.hotelcontemporaneo.com</a>	<a href="http://www.hotelmesonloschopos.es">www.hotelmesonloschopos.es</a>	<a href="http://www.clubpollentia.com">www.clubpollentia.com</a>
<a href="http://www.laspalomas.es">www.laspalomas.es</a>	<a href="http://www.hotelcortijosantacruz.es">www.hotelcortijosantacruz.es</a>	<a href="http://www.hotelomm.es">www.hotelomm.es</a>	<a href="http://www.donluishotel.com">www.donluishotel.com</a>
<a href="http://www.lloydsclub.com">www.lloydsclub.com</a>	<a href="http://www.hoteldehoix.com">www.hoteldehoix.com</a>	<a href="http://www.hotelpelinor.com">www.hotelpelinor.com</a>	<a href="http://www.don-pancho.com">www.don-pancho.com</a>
<a href="http://www.madeiracentro.com">www.madeiracentro.com</a>	<a href="http://www.hotelescenter.com">www.hotelescenter.com</a>	<a href="http://www.hotelperlabenidorm.com">www.hotelperlabenidorm.com</a>	<a href="http://www.elrodat.com">www.elrodat.com</a>
<a href="http://www.montemarmaritim.com">www.montemarmaritim.com</a>	<a href="http://www.hotelesenvitoria.com">www.hotelesenvitoria.com</a>	<a href="http://www.hotelpresident.info">www.hotelpresident.info</a>	<a href="http://www.emperatrizhotel.com">www.emperatrizhotel.com</a>
<a href="http://www.myramarhoteles.com">www.myramarhoteles.com</a>	<a href="http://www.hotelesport.com">www.hotelesport.com</a>	<a href="http://www.hotelpuertobahia.com">www.hotelpuertobahia.com</a>	<a href="http://www.fuertehoteles.com">www.fuertehoteles.com</a>
<a href="http://www.parkhotelbarcelona.com">www.parkhotelbarcelona.com</a>	<a href="http://www.hotelesquo.com">www.hotelesquo.com</a>	<a href="http://www.hotelquindos.com">www.hotelquindos.com</a>	<a href="http://www.galbis.com">www.galbis.com</a>
<a href="http://www.preciadoshotel.com">www.preciadoshotel.com</a>	<a href="http://www.hoteleurotennis.com">www.hoteleurotennis.com</a>	<a href="http://www.hotelrausan.com">www.hotelrausan.com</a>	<a href="http://www.granhoteldelsella.com">www.granhoteldelsella.com</a>
<a href="http://www.rogerdelluria.com">www.rogerdelluria.com</a>	<a href="http://www.hotelezeiza.com">www.hotelezeiza.com</a>	<a href="http://www.hotelregente.com">www.hotelregente.com</a>	<a href="http://www.granhotellatoja.com">www.granhotellatoja.com</a>
<a href="http://www.santacristina.es">www.santacristina.es</a>	<a href="http://www.hotelgalaico.com">www.hotelgalaico.com</a>	<a href="http://www.hotel-renasa.com">www.hotel-renasa.com</a>	<a href="http://www.hostalreal.com">www.hostalreal.com</a>
<a href="http://www.tahitiplaya.com">www.tahitiplaya.com</a>	<a href="http://www.hotelgalatea.com">www.hotelgalatea.com</a>	<a href="http://www.hotelreycarlos.com">www.hotelreycarlos.com</a>	<a href="http://www.hotelagir.com">www.hotelagir.com</a>
<a href="http://www.thalasia.com">www.thalasia.com</a>	<a href="http://www.hotelgaudi.es">www.hotelgaudi.es</a>	<a href="http://www.hotelreymar.com">www.hotelreymar.com</a>	<a href="http://www.hotelalmudaina.com">www.hotelalmudaina.com</a>
<a href="http://www.tigaiga.com">www.tigaiga.com</a>	<a href="http://www.hotelgolden.net">www.hotelgolden.net</a>	<a href="http://www.hotelriasbajas.com">www.hotelriasbajas.com</a>	<a href="http://www.hotelastuy.com">www.hotelastuy.com</a>
<a href="http://www.zoukhotel.com">www.zoukhotel.com</a>	<a href="http://www.hotelhabaneros.com">www.hotelhabaneros.com</a>	<a href="http://www.hotelriutort.com">www.hotelriutort.com</a>	<a href="http://www.hotelatlantico.es">www.hotelatlantico.es</a>

